

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kultur Organisasi

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat maupun di raba, namun selalu dapat dirasakan eksistensinya hampir di dalam semua aspek kehidupan (Lubis, 1999). Sifatnya yang abstrak menyebabkan organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara, seperti yang diungkapkan oleh Chester I. Barnard 1938 dalam Lubis 1990 Organisasi sebagai kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar, sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu system yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Selanjutnya dikemukakan oleh Ralph Davis dalam (Lubis, 1990) Organisasi adalah sekelompok individu, yang berkerja sama di bawah seorang pimpinan, untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut lebih dipertegas lagi oleh Stephen P. Robbins (1994) Organisasi adalah kesatuan social yang di koordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama. Olevier Sheldon (1923, dalam Siregar, 1995) mendefinisikan organisasi sebagai proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok

harus melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Dari berbagai definisi tersebut dapat dikatakan bahwa setiap ahli organisasi berbeda-beda didalam mendefinisikan tentang organisasi dan masing-masing pakar tersebut mempunyai ciri khas dalam penekanannya, antara lain yang diungkapkan oleh Davis (1951, dalam Lubis, 1990) memberi penekanan khusus pada “tujuan” suatu organisasi. Pada tahap perkembangannya lebih menekankan pada keterkaitan organisasi pada aspek sosial, yaitu sebagai akibat adanya interaksi kelompok- kelompok manusia yang terdapat dalam organisasi. Perkembangan lainnya memberikan perhatian khusus akan adanya hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Atas dasar keseluruhan perkembangan tersebut Richard L, Daft (1983, dalam Lubis 1990) menarik suatu kesimpulan yang merupakan sintesis dari definisi-definisi tersebut , yaitu organisasi sebagai :” Suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang) yang saling berintegrasi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan

tertentu dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Definisi tersebut yang akan digunakan dalam mendefinisikan organisasi dalam penelitian ini.

Sebelum menjelaskan definisi kultur organisasi akan lebih baik apabila dikemukakan terlebih dahulu mengenai kultur / budaya kultur, menurut Tylor (1971, dalam Wignjoseptina, 1998), adalah suatu kesatuan yang kompleks, yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adab istiadad dan kemampuan serta kebiasaan lainnya yang dimiliki oleh manusia sebagai anggota masyarakat. Sementara Sathe (1985, dalam Wignjoseptina, 1998), mendefinisikan kultur adalah seperangkat asumsi penting yang berlaku di dalam anggota masyarakat.

Definisi lain yang dikemukakan oleh Hofstede (1994) mengkaitkan kultur dengan kultur organisasi. " Kultur merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok social yang lain. Kultur dapat diklarifikasikan kedalam berbagai tingkatan, antara lain nasional, daerah atau kelompok etnis, gender, generasi/kelompok umur, kelas sosial, profesi pekerjaan, tipe bisnis, organisasi atau bagiannya dan bahkan keluarga. Pada tingkat organisasional, kultur merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan nilai-nilai

dan persepsi yang dimiliki oleh para anggota kelompok dan suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan.

Kultur organisasi, secara umum terdapat pada semua jenis organisasi. Kultur organisasi yang diaplikasikan terhadap organisasi badan usaha (perusahaan lebih dikenal dengan budaya perusahaan (*corporate culture*)). Dengan demikian istilah kultur organisasi, budaya organisasi maupun budaya perusahaan merupakan istilah yang dapat saling dipertukarkan (*interchangeable*), sehingga definisi kultur organisasi dapat juga didekati dengan definisi-definisi budaya perusahaan, karena perusahaan juga merupakan suatu organisasi.

Kultur dalam organisasi pada dasarnya sulit untuk didefinisikan, karena sifatnya tidak dapat dilihat dengan indera, namun merupakan sesuatu yang dapat dirasakan meskipun tidak berujung.

Menurut Robbins (1994), suatu kultur organisasi tidak terbentuk begitu saja. Kebiasaan pada saat ini, tradisi dan cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari suatu usaha yang telah dilakukan. Para pendiri organisasi (visi, misi dan ide awal yang mereka miliki) secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan kultur organisasi. Kultur organisasi

merupakan hasil dari interaksi (1) bias dan asumsi para pendiri dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri dari pengalaman mereka sendiri.

Kehadiran kultur organisasi sulit untuk di hilangkan, sekali dibentuk akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak dan berusaha untuk mempertahankannya. Kekuatan yang memainkan peran yang paling penting dalam mempertahankan sebuah kultur adalah (Robbins, 1996) :

a. Praktek seleksi organisasi

Selain dalam rangka untuk memperoleh individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan dan dapat mencapai pada satu tujuan. Proses seleksi diharapkan untuk mendapatkan calon-calon yang cocok dan memiliki nilai-nilai (mendekati) nilai-nilai yang sama dengan kultur organisasi. Dengan demikian untuk mempertahankan kultur organisasi dengan menjaring individu yang mungkin akan menyerang atau akan mengacaukan tujuan dari organisasi tersebut.

b. Tindakan manajemen puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap kultur organisasi. Kejadian-kejadian tertentu yang

melibatkan manajemen puncak selanjutnya dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap kebawah melalui organisasi.

Kultur organisasi terbentuk dari unsur-unsur filosofis organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia di dalam organisasi. Namun peran dari pimpinan dan manajemen puncak sangat besar didalam pembentukan kultur tersebut. Elemen-elemen kultur organisasi digali dari sumber-sumber internal organisasi dan sering pula dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, sehingga harus didiagnosis secara mendalam.

Terdapat beberapa cara sistematis untuk menggali elemen-elemen atau unsur-unsur kultur organisasi yaitu (Susanto, 1997).

1. Mempelajari tata letak fisik ruangan/ gedung

Bentuk tata letak ruangan kerja sering merupakan ide atau keinginan dari pimpinan atau manajer senior yang secara langsung menunjukkan nilai-nilai, keinginan, persepsi yang mereka miliki, karena elemen-elemen ini merupakan bagian terpenting dari kultur organisasi.

2. Mengamati pernyataan organisasi tentang kultur

Pernyataan yang dikeluarkan organisasi, baik kedalam maupun keluar dapat digunakan sebagai bahan pengamatan untuk melihat unsur-unsur kultur yang mereka miliki.

3. Melakukan tes atau pengamatan

Tes atau pengamatan yang dilakukan di sini lebih menitikberatkan pada suatu hasil yang menunjukkan kedudukan atau posisi organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya, misalnya dengan mengamati cara resepsionis suatu organisasi di dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

4. Melakukan wawancara terhadap karyawan

Wawancara dapat dilakukan terhadap beberapa sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, sehingga data-data yang dibutuhkan untuk mengetahui secara terperinci kultur yang dimiliki dapat diperoleh secara objektif dan valid.

5. Memahami jalur karir karyawan

Jalur karir yang diberlakukan oleh organisasi terhadap anggotanya menunjukkan suatu ciri khas atau kultur kerja.

6. Jangka waktu kerja karyawan

Masa jabatan yang dijalankan oleh anggota organisasi secara umum merupakan ukuran kultur yang dimiliki.

7. Isi aktivitas yang dilakukan karyawan

Kultur yang dapat dilihat dan yang menjadi penilaian adalah isi dari setiap aktivitas yang dilakukan, yang mencerminkan kultur kerja atau kultur organisasi yang bersangkutan

8. Anekdote atau cerita

Perilaku yang ditunjukkan berkaitan dengan anekdot atau cerita yang berhubungan dengan suatu kejadian atau peristiwa secara langsung mencerminkan kultur organisasi.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai konsep kultur organisasi, Sathe (1985; dalam Wignjoseptina, 1998) membagi konsep kultur menjadi dua elemen utama, yaitu *Content of culture* (isi kultur) dan *Strength of culture* (kekuatan kultur). Untuk mengetahui apa yang menjadi isi kultur organisasi, maka berikut ini diuraikan mengenai maksud isi kultur organisasi.

Isi kultur organisasi mempengaruhi arahan perilaku anggota organisasi. Isi kultur bukan ditentukan oleh penjumlahan dari asumsi-asumsi tersebut, yang mengindikasikan kebijaksanaan dan keutamaan mana yang diambil atau dipilih ketika terjadi konflik diantara asumsi-asumsi yang berbeda. Jadi walaupun ada dua organisasi yang mempunyai atau menganut nilai atau asumsi yang sama, tapi isi kultur kedua organisasi tersebut bisa berbeda karena mempunyai atau ada

perbedaan urutan prioritas dari asumsi atau nilai yang dianut tersebut. Perbedaan ini membawa perbedaan yang sangat besar dalam komunikasi, pembenaran dan pola perilaku dalam perusahaan atau orang tersebut.

Isi kultur inilah yang merupakan apa yang dipikirkan, dikatakan, dilakukan dan dirasakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan dan mempengaruhi arah dari perilaku seseorang. Isi kultur membedakan satu kelompok dengan kelompok yang lain, seperti yang didefinisikan oleh Hofstede (1994).

Menurut Deal dan Kennedy (1982) ada lima faktor yang membentuk isi budaya perusahaan, yaitu :

1. Business Environment (Lingkungan Usaha)

Setiap perusahaan berhadapan dengan realitas pemasaran yang tergantung pula pada produk, pesaing, pelanggan, teknologi, aturan pemerintah, dan sebagainya. Posisi terhadap unsur-unsur lingkungan tersebut menentukan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar bisa berhasil dan berkembang, dengan kata lain lingkungan sangat banyak menentukan faktor keberhasilan dalam suatu bidang usaha. Faktor keberhasilan itu sangat menentukan jenis kultur perusahaan yang berkembang sesuai dengan bidang usaha yang dipegang oleh suatu perusahaan. Efektivitas suatu

kultur ditentukan oleh pengaruhnya dalam menunjang pembentukan dan mempertahankan faktor keberhasilan. Faktor keberhasilan inilah yang mengaitkan secara langsung budaya perusahaan dengan strategi perusahaan. Sebab strategi perusahaan pada hakekatnya merupakan cara menyesuaikan diri dalam rangka memberikan tanggapan yang tepat terhadap tambahan lingkungan perusahaan.

2. *Values* (Nilai-nilai)

Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi merupakan inti dari budaya perusahaan. Nilai-nilai ini menunjukkan apa yang dipandang penting dalam suatu perusahaan. Nilai-nilai ini menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para karyawan dan menjadi petunjuk bagi mereka dalam tingkah laku sehari-hari. Seringkali nilai-nilai yang dapat menumbuhkan rasa jati diri (*sense of identity*) pada orang-orang yang bekerja dalam perusahaan yang dapat membuat mereka merasa istimewa, berbeda dengan orang-orang dari perusahaan lain.

3. *Heroes* (Kepahlawanan)

Termasuk dalam kelompok ini diantaranya adalah para perintis (pendiri) maupun staf pimpinan. Mereka adalah kelompok orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai kultur dan juga memberikan

modal-modal peran yang nyata bagi para pekerja untuk diikuti dan dipatuhi. Pahlawan ini adalah idola, suri teladan, dan merupakan kebanggaan perusahaan. Pahlawan menumbuhkan idealisme, semangat, dan menjadi tempat untuk mencari petunjuk. Perusahaan dengan kultur yang sangat kuat memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan, dan secara sistematis menciptakan berbagai tingkat perusahaan.

4. *The Rite and Rituals* (ritual/ upacara/ tatacara)

Merupakan rutinitas yang sistematis dan terprogram dalam kehidupan sehari-hari di perusahaan. Ritual memegang peranan yang penting dalam kultur perusahaan. Fungsi ritual adalah menguatkan budaya perusahaan. Dalam perusahaan dengan kultur yang kuat biasanya dijumpai banyak ritual, dari ritual yang kelihatannya sangat sederhana sampai yang mewah. Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolik menghargai dan menghormati pahlawan-pahlawannya. Pimpinan yang menaruh perhatian pada kultur perusahaan menyempatkan diri untuk bisa ikut serta dalam ritual ini, dan dalam ritual, pimpinan perusahaan dapat mengingatkan kembali pentingnya nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

5. *The Cultural Network* (Jaringan Kultur)

Merupakan jaringan komunikasi yang utama di dalam perusahaan, tetapi bersifat informal. Elemen ini merupakan pembawa nilai-nilai perusahaan dan mitologi heroik. Melalui jaringan informal inilah arus informasi yang menguatkan kultur disalurkan. Jaringan ini tidak hanya menyalurkan informasi. Dalam jaringan ini tidak ada prosedur yang mengatur tata cara komunikasi dan tidak ada kertas kerja. Namun jaringan ini sangat besar pengaruhnya dalam pembinaan budaya perusahaan.

Sedangkan menurut Sathe (1985; dalam Wignjoseptina, 1998), faktor terpenting yang mempengaruhi isi kultur organisasi adalah lingkungan bisnis pada umumnya dan industri pada khususnya. Dalam lingkungan industri yang sama, walaupun terjadi penyebaran kepercayaan dan nilai secara bersama-sama dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup, isi kultur juga bisa berbeda karena adanya perbedaan kepercayaan dan nilai individu dari para pemimpin organisasi.

Schein (1992) menjelaskan isi kultur ditentukan oleh dua sumber utama, yaitu :

1. Pola asumsi dari pendiri, pemimpin dan anggota yang dibawa saat mereka bergabung dengan organisasi

2. Pengalaman nyata orang dalam organisasi yang telah bekerja untuk memecahkan masalah atau mencari solusi untuk mengatasi problem adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Jadi dengan kata lain, isi kultur ditentukan oleh kombinasi asumsi awal dan pengalaman belajar yang baru.

Kultur organisasi menembus kehidupan organisasi baik disadari oleh para anggota organisasi maupun tidak, sehingga mempengaruhi semua aspek organisasi. Ketika sekelompok anggota organisasi mulai merasakan adanya kesamaan pandangan atau nilai-nilai dalam organisasi, mereka juga akan menjaga proses organisasional berkaitan dengan berbagai peristiwa atau pekerjaan individu yang telah terinternalisasi dengan kultur organisasi. Mereka akan secara otomatis berperilaku sesuai dengan nilai-nilai (*shared values*) dalam organisasi. Harrison (1979), menyatakan bahwa kultur organisasi mempunyai banyak fungsi, antara lain :

1) Memberikan kekhususan tujuan dan nilai ke arah mana perusahaan akan diarahkan dan dengan apa kesuksesan serta penghargaan akan diukur.

- 2) Menentukan hubungan yang sesuai antara individu dan organisasi (misalnya kontrak psikologis, yakni apa yang diharapkan oleh individu terhadap organisasi dan sebaliknya).
- 3) Memberikan indikasi bagaimana perilaku akan dikendalikan oleh organisasi dan apakah jenis kontrol atau pengendalian tersebut dapat diterima atau tidak.
- 4) Memberikan pedoman (petunjuk) berkaitan dengan kualitas dan karakteristik anggota organisasi yang dinilai baik atau buruk, atau pantas mendapatkan imbalan (penghargaan) atau hukuman.
- 5) Sebagai pedoman umum dalam menanggapi perubahan lingkungan eksternal.

Dengan demikian kultur organisasi mempunyai fungsi yang penting dalam membentuk perilaku para anggotanya. Disamping itu, kultur organisasi berperan sebagai suatu pembatas yang membedakan satu organisasi dari organisasi yang lainnya. Sebagaimana yang juga dikemukakan oleh Robbins (1994), fungsi kultur pada suatu organisasi adalah :

- a. Untuk membedakan suatu organisasi lain.
- b. Untuk meningkatkan *sense of identify* anggota organisasi.

- c. Menciptakan stabilitas sosial karena kultur terdiri dari norma-norma. Mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggotanya.

Banyak pakar yang telah merumuskan konsep isi kultur organisasi. Berikut ini diuraikan rumusan konsep kultur organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Berdasar kajian yang dilakukan terhadap literatur teori kultur organisasi dari berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa untuk dimensi-dimensi kultur organisasi, terdapat berbagai macam versi sesuai dengan ahli yang mengemukakannya. Beberapa rumusan dimensi kultur organisasi yang sering dijadikan acuan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Rumusan Kultur Organisasi dari Stephen P. Robbins (1994) mengemukakan bahwa kultur organisasi meliputi sepuluh karakteristik utama. Adapun sepuluh karakteristik utama kultur organisasi menurut Robbins dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inisiatif individu

Menunjukkan tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu

2. Toleransi resiko

Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.

3. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan manajemen

Tingkat sejauh mana pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

8. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

b. Rumusan Kultur Organisasi dari R. Recardo dan J. Jolly

Menurut Recardo dan Jolly (1997; dalam Gordon, 1999), kultur organisasi memiliki delapan dimensi, yaitu :

1. Komunikasi

Jumlah dan tipe sistem komunikasi, informasi apa yang dikomunikasikan serta dengan cara apa.

2. Pelatihan dan pengembangan

Kemauan manajemen untuk memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan dan maksud dari kesempatan tersebut.

3. Imbalan

Perilaku seperti apa yang menerima imbalan dan tipe imbalan yang ditawarkan.

4. Pengambilan keputusan

Cara keputusan dibuat dan konflik dipecahkan.

5. Pengambilan risiko

Tingkat sejauh mana organisasi menghargai kreativitas dan inovasi, mendorong pengambilan risiko, dan terbuka terhadap ide-ide baru.

6. Perencanaan

Penekanan relatif pada jangka pendek dan jangka panjang, perencanaan reaktif dan proaktif, dan tingkat partisipasi karyawan dalam perencanaan.

7. Kerjasama

Jumlah, tipe dan efektivitas kerjasama.

8. Praktek manajemen

Keadilan dan konsistensi dari administrasi kebijakan manajemen, aksesibilitas manajemen, penyediaan lingkungan kerja yang aman dan dorongan untuk mewujudkan keanekaragaman.

Kultur menciptakan konteks yang luas dalam pekerjaan. Perilaku pekerja (B) menurut ahli psikologi sosial Kurt Lewin, adalah fungsi interaksi antar karakteristik pribadi (P) dengan lingkungan sekitar (E) atau :

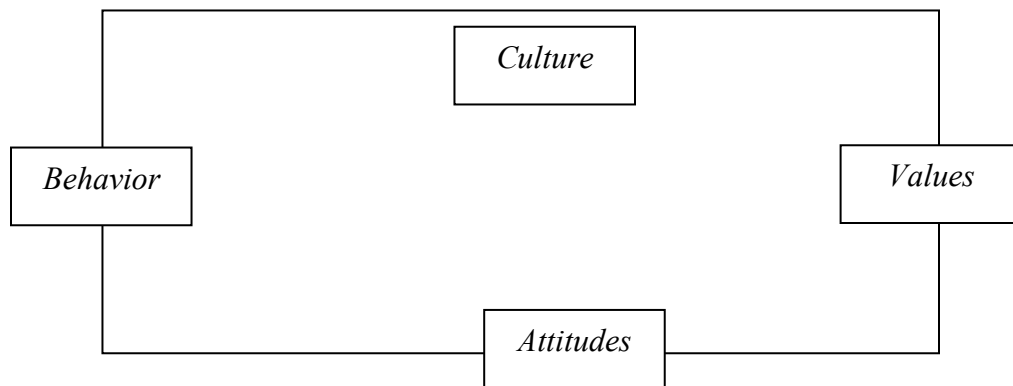
$$B = f(P,E) \text{ (dalam Newstorm \& Davis, 1993; Hofstede, 1980)}$$

Lingkungan mengandung kultur sosial yang mempengaruhi pekerjaan sehingga dapat disebut budaya kerja. Budaya kerja memberikan arah bagaimana seseorang akan berperilaku atau bersikap. Konteks sosial memberikan informasi pada seseorang untuk perasaan dan sikap kerja (Luthans, 1992). Informasi ini dapat berupa peraturan, nilai-nilai, adat istiadat atau kebiasaan-kebiasaan. Bahkan Amstrong (1993) mengatakan bahwa nilai-nilai sendiri merupakan salah satu karakteristik personal. Ini berarti kultur mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang melalui dua cara yaitu melalui nilai-nilai yang dibawanya dan melalui lingkungan sekitar.

Hubungan antara kultur (*culture*), nilai-nilai (*values*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behavior*) dapat juga digambarkan oleh pernyataan Nancy J. Adler (1992) tentang orientasi-orientasi kultural (kultur). Orientasi kultur suatu masyarakat menggambarkan suatu interaksi kompleks nilai-nilai, sikap-sikap, dan perilaku-perilaku yang terdapat pada anggota-anggotanya. Seperti dalam Gambar 1, individu mengekspresikan kultur dan kualitas normatifnya, melalui nilai-nilai yang mereka pegang tentang kehidupan dan dunia sekitar mereka. Nilai-nilai ini kemudian mempengaruhi sikap-sikap mereka terhadap bentuk perilaku yang lebih sesuai dan efektif dalam situasi tertentu. Pola-pola perilaku kelompok

dan individu yang terus menerus berubah kemudian sebaliknya mempengaruhi kultur masyarakat tersebut, siklus berputar lagi.

Gambar 1



Pengaruh Kultur Terhadap Perilaku

Menurut Luthans (1992), sikap adalah suatu proses kognitif kompleks, dan dapat dikarakterisasi dalam tiga cara. Pertama, sikap cenderung stabil kecuali jika sesuatu dilakukan untuk mengubahnya. Kedua, sikap dapat berbeda dimana saja sepanjang suatu kontinum dan sangat menyenangkan sampai sangat tidak menyenangkan. Ketiga, sikap ditujukan pada suatu objek dimana seseorang mempunyai perasaan dan pandangan terhadapnya.

Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Pengaruh sikap kerja karyawan pada perusahaan

biasanya berbentuk performansi kerja, turnover pegawai (keluar masuknya pegawai dari suatu perusahaan), absensi dan keterlambatan, pencurian atau korupsi dan lain-lain (Domiri, 2001).

B. Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini, dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariffin (1997) mengenai budaya perusahaan di pegang atau dianut dengan baik oleh karyawannya dengan menganalisis internalisasi budaya perusahaan PT Timah Tbk. Dimana Budaya perusahaan yang dianalisis adalah budaya yang dirumuskan dan akan dikembangkan oleh perusahaan saat melakukan restrukturisasi, yang meliputi budaya “ percaya, terbuka, positif, rasional dan sadar budaya” sample yang diambil adalah karyawan Timah Tbk yang mewakili kelompok fasilitas dan kelompok satuan kerja (fungsional yang ada dalam perusahaan).

Penelitian tersebut membuat suatu kesimpulan

- a. Dengan menggunakan uji beda-t, beberapa kelompok (satuan kerja maupun fasilitas) berbeda secara signifikan dengan kelompok lainnya, sementara kelompok yang lain tidak menunjukkan beda yang signifikan. Selain itu pada kelompok yang mempunyai anggota dengan jumlah besar internalisasi

kulturnya relatif lebih rendah dibanding dengan kelompok dengan anggota lebih sedikit.

b. Adapun kelompok yang mewakili level atas (kelompok fasilitas lebih tinggi) internalisasi kulturnya relatif lebih tinggi dari pada kelompok level atas menjadi model (contoh) bagi internalisasi budaya perusahaan pada unit kerjanya.

2. Penelitian lain mengenai internalisasi budaya perusahaan yang dilakukan oleh Suehodo (1999) pada PT Bank Dagang Negara (Persero)) cabang Lhokseumawe. Pada penelitiannya, selain menganalisis internalisasi budaya perusahaan, ia juga menguji hubungan antara budaya perusahaan dengan kinerja karyawan, Dimensi kultur yang di analisis meliputi *teamwork*, *open communication*, *independence* dan *risk consciousness*. Sedang untuk mengukur budaya karyawan ia menggunakan tolak ukur disiplin, minat pekerjaan, cara kerja tempo kerja dan pencapaian target.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antar hubungan *open communication* dan *teamwork* terhadap seluruh tolak ukur kinerja karyawan, terdapat hubungan positif antara hubungan kultur *independence* dengan tolak ukur kinerja disiplin, cara kerja dan tempo kerja dan tidak ada hubungan dengan minat

kerja dan pencapaian targe, serta tidak ada hubungan antar kultur risk consciosness dengan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Bila penelitian – penelitian tersebut ditelaah lebih dalam dan dibandingkan, maka dapar disimpulkan bahwa penelitian Arifin (1997) dan Suehodo (1996) menganalisis kultur yang dirumuskan dan yang dimaksudkan untuk dikembangkan oleh perusahaan, yaitu kultur yang secara ideal ingin diterapkan leh perusahaan. Namun kedua penelitian tersebut tidak meneliti tentang kultur organisasi itu sendiri.