

Penampung dan Penyebar Ide **Dinamika** **ADMINISTRATOR**

Perspektif Demokratisasi di Indonesia:

Kajian Perkembangan Partai-Partai Politik / *Muhammad Wahyono*

**Persepsi Pegawai Tentang Kultur Organisasi dan Implikasinya
Terhadap Loyalitas Organisasi / *I G N Anom Maruta***

**Pembelajaran Perilaku Hidup Bersih dan Sehat dalam Meningkatkan
Derajat Kesehatan Masyarakat / *Sunu Priyawan***

**Analisis SWOT Sebagai Alat Bantu untuk Menentukan Kebijakan
Keuangan Suatu Perusahaan / *Ni Made Ida Pratiwi***

**Dinamika
Administrator**

No. 18

Tahun XIV

Desember 2006

**ISSN:
0854-2074**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

Daftar Isi

Perspektif Demokratisasi di Indonesia : Kajian Perkembangan Partai-Partai Politik <i>Muhammad Wahyono</i>	2
Kebijakan Pelaksanaan, Pertanggungjawaban-Administrative dan Pelayanan Publik. <i>Bambang Setyo Darsono</i>	11
Tren Perilaku Konsumen Pasca Krisis (Tinjauan Perilaku Konsumen Indonesia Masa Krisis dan Masa Tumbuh) <i>Agung Pujiyanto</i>	15
Mengkritisi Sebuah Kebijakan Publik <i>Nunuk Rukminingsih</i>	19
Mengkritisi Kualitas Pelayanan Publik di Jawa Timur Berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 2005 <i>Achmad Sjafii</i>	26
Analisis SWOT Sebagai Alat Bantu untuk Menentukan Kebijakan Keuangan Suatu Perusahaan <i>Ni Made Ida Pratiwi</i>	33
Pembelajaran Perilaku Hidup Bersih dan Sehat dalam Meningkatkan Derajat Kesehatan Masyarakat <i>Sunu Priyawan</i>	38
Persepsi Pegawai Tentang Kultur Organisasi dan Implikasinya Terhadap Loyalitas Organisasi <i>I G N Anom Maruta</i>	51
Eksekusi Hak Tanggungan oleh Kreditur Preferen Menurut Undang-Undang NO. 4 Tahun 1996 dan Undang-Undang NO. 4 Tahun 1998 <i>Muhammad Wahyono & Sunu Priyawan</i>	57
Media Dan Proses Pendidikan Politik <i>Hasan Bahanan</i>	65

Penanggung dan pengelola
Dinamika
ADMINISTRATOR

■ **Pelindung** : Ketua Umum YPTA 1945 Surabaya, Sekretaris Umum YPTA 1945 Surabaya, Rektor Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya ■ **Penanggung Jawab** : Dekan Fak. Ilmu Sosial & Ilmu Politik Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya, Drs. I.G.N. Anom Maruto, MM. ■ **Dewan Penyunting** : Prof. Dr. H. Akhmad Khusyairi, MA., Prof. Duddy Singadilaga, MPA ■ **Pemimpin Umum** : Ute Chairuz Nasution ■ **Pemimpin Redaksi** : Yudhi Hari Wibowo ■ **Wk. Pim. Redaksi/Sekretaris** : Tri Yulianti ■ **Anggota Dewan Redaksi** : Acluddin Ibnu R, Adi Susiantoro, Agung Pujiyanto, Bagoes Soenarjanto, Endro Tjahjono, Trang Prayogo ■ **Sirkulasi/Distribusi** : Kinto Purnomo ■ **Penerbit** : Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Univ. 17 Agustus 1945 Surabaya Jl. Semolowaru 45 Surabaya, Telp. (031) 5925982 (direct) 5922695 pes. 236 s/d 240.

Persepsi Pegawai Tentang Kultur Organisasi dan Implikasinya Terhadap Loyalitas Organisasi

I G N Anom Maruta
FISIP Untag Surabaya

Abstrak

Kultur organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya sehingga dapat membedakan organisasi itu dengan yang lain. Kultur organisasi tidak muncul begitu saja, melainkan harus dibangun oleh pendiri organisasi dan disosialisasikan dengan baik kepada para pegawai melalui sejumlah pendekatan. Ragam pendekatan yang efektif untuk membangun kultur organisasi, dapat dilakukan melalui cerita, acara ritual, pemunculan lambang materi, dan penggunaan bahasa sandi. Tulisan ini bermaksud menyajikan hasil riset tentang implikasi kultur organisasi terhadap perkembangan organisasi.

Kata-Kata Kunci: kultur organisasi, perkembangan organisasi.

Pembelajaran tentang kultur organisasi sangat penting bagi semua pegawai, baik saat mereka yang sedang menempuh beberapa langkah proses perekrutan, maupun saat mereka menjadi pegawai baru dalam suatu organisasi. Pegawai potensial dan yang baru membentuk impresi tentang kultur organisasi dari beberapa sumber, baik formal maupun informal. Di sana ada beberapa cara bagi organisasi untuk mengajari pegawai baru dan potensial tentang kultur mereka. Orientasi pegawai baru organisasi sering digunakan untuk menentukan kultur organisasi. Apakah ini adalah perubahan yang efektif, dalam jangka pendek dan jangka panjang?

Berbagai sumber potensial yang digunakan pegawai baru untuk mempelajari kultur organisasi dapat menjadi masalah. Cable, Aiman-Smith, Mulvey dan Edwards (2000) menemukan bahwa informasi yang dikumpulkan oleh pegawai potensial tentang kultur organisasi dapat tidak akurat, mengarah ke ketidaksesuaian antara harapan pegawai dan kultur organisasi aktual. Ketidaksesuaian dapat mengarah ke berbagai masalah. Sheridan (1992) menemukan bahwa variasi nilai-nilai kultur organisasi dapat mempunyai efek yang signifikan

pada retensi pegawai, performa kerja dan terminasi pegawai secara sukarela. Cable et al (2002), saat meneliti sumber informasi pegawai baru yang potensial tentang kultur organisasi, berkesimpulan bahwa pegawai potensial menilai sumber informasi yang mempunyai base dalam organisasi itu sendiri sehingga dapat dikontrol organisasi. "Kepercayaan kultur aplikasi dihubungkan dengan beberapa sumber informasi pra interview yang dapat di-manage perekrut, tapi mereka kurang berhubungan dengan sumber-sumber informasi yang tidak dapat dikontrol organisasi". Saat perekrut dapat me-manage masalah kultur organisasi selama proses perekrutan, organisasi-organisasi dapat menunjukkan masalah kultur organisasi ke individu yang baru direkrut melalui proses orientasi pegawai baru.

Studi ini meneliti berbagai pertanyaan penelitian: (1) bagaimana training orientasi pegawai baru mempengaruhi persepsi pegawai tentang kultur organisasi? (2) apa efek waktu yang dihabiskan di tempat kerja saat meneliti persepsi pegawai tentang kultur organisasi setelah training?

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti efektivitas program training orientasi pegawai

yang baru pada persepsi pegawai baru tentang kultur organisasi. Persepsi diukur sebelum dan setelah orientasi pegawai yang baru, dan satu bulan setelah pembuatan kesimpulan tentang orientasi pegawai baru. Paper ini meneliti hasil dan berbagai penemuan studi ini. Menurut hasil dan berbagai penemuan, kesimpulan-kesimpulan dibuat dan rekomendasi ditunjukkan.

Training Orientasi Pegawai Baru

Orientasi adalah pengenalan terencana pegawai baru ke pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan kultur organisasi. Sebagian besar organisasi menawarkan program orientasi pegawai yang dikoordinasi oleh departemen sumber daya manusia. Orientasi pegawai baru dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan dan mempunyai beberapa arti dari perspektif organisasi dan pegawai. Para peneliti menemukan bahwa program orientasi pegawai baru yang sukses akan membantu para pegawai baru mengenal lingkungan organisasi mereka dan membantu mereka memahami tanggung jawab mereka. Mereka juga dihubungkan secara positif ke kepuasan kerja, sosialisasi pegawai, dan direkomendasikan untuk membantu memperkaya pekerjaan pegawai dan pembangunan moral. Penelitian juga menunjukkan bahwa para atasan memperoleh keuntungan dari orientasi pegawai baru dimana mereka menerima pegawai baru yang sangat termotivasi dan dilatih dengan baik dalam waktu yang cepat.

Orientasi pegawai baru sering digunakan untuk mengajari para pegawai tentang masalah organisasi "big-picture" (gambaran yang besar), seperti kultur, visi, nilai, misi, struktur, etika, kebijakan dan kerahasiaan. Hicks, Peters, dan Smith (2006) menyatakan bahwa orientasi pegawai baru Mayo Clinic fokus pada nilai-nilai center medikal dan juga mendidik para partisipan tentang warisan dan kultur klinik.

Seberapa efektif proses orientasi pegawai baru merubah gambaran besar masalah-masalah organisasi? Apakah pegawai belajar dari orientasi pegawai baru dan apakah pem-

belajaran dilakukan di tempat kerja? Disini sulit menjawab pertanyaan-pertanyaan ini karena kurangnya penelitian tentang topik ini. Wanous dan Reichers (2000) menyatakan bahwa "program orientasi jarang menjadi subyek pemikiran dan penelitian". Mereka dilanjutkan dengan menunjukkan bahwa "badan penelitian saat ini (tentang program orientasi pegawai baru) adalah terlalu kecil untuk meta analisis" (hal. 2) dan hasilnya, mereka merubah metodologi yang digunakan di studi tahun 2000 mereka menjadi ringkasan deskriptif. Peneliti lain memperoleh beberapa kesimpulan yang sama. Saat sebagian besar organisasi menggunakan training orientasi formal, "disana, secara mengejutkan, hanya ada sedikit literatur akademik yang meneliti efek struktur yang paling tepat pada program-program ini".

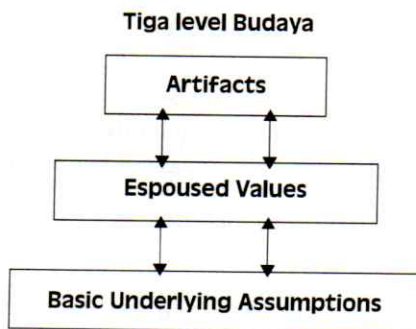
Kultur Organisasi

Kultur organisasi adalah pola asumsi dasar di mana kelompok tertentu ditemukan, atau dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid, sehingga diajarkan ke para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk merasakan, memikirkan dan merasakan hubungan ke masalah. Schein (1983) menyatakan bahwa kultur organisasi tidak jelas atau tidak terlihat, dan ini tidak sama seperti filosofi atau nilai organisasi. Tapi, ini adalah asumsi yang menentukan segala sesuatu yang terlihat seperti perilaku, kode berpakaian, artifak dan layout kantor (dan lain-lain). Karena kemampuannya untuk mempengaruhi berbagai faktor di tempat kerja, kultur organisasi mempunyai "pengaruh yang potensial pada performa organisasi". "Peneliti kultur organisasi fokus pada inovasi, kepemimpinan, sejarah institusional, teori perkembangan manajemen dan model-model pembuatan keputusan dalam usahanya untuk dapat dengan lebih baik memahami kultur dan hubungannya ke efektivitas institusi". Saat kultur organisasi mempengaruhi beberapa hal, kadang organisasi dapat

memanage dan bahkan membenarkannya. Ravasi dan Schultz (2006) menunjukkan kasus organisasi yang dapat memodifikasi kultur organisasi sebagai bagian dari pendefinisian ulang identitas perusahaannya.

Saat klaim identitas baru diilustrasikan dan dibahas, rekonstruksi sejarah organisasi dan tradisi melalui display artifak fisik dan linguistik (produk, advertisement, motto perusahaan, logo, cerita, dan lain-lain) mendukung interpretasi resmi. Oleh karena itu, definisi dan konseptualisasi yang baru, diikatkan ke warisan kultural yang diklaim dan digunakan untuk merefleksikan pola perilaku yang ada. (Ravasi & Schultz, 2006, p 450)

Penelitian telah menunjukkan bahwa pegawai baru dan pegawai prospektif belajar tentang kultur organisasi dari berbagai sumber. Trice dan Beyer (1993) menyatakan bahwa "kultur organisasi membantu orang-orang mengatasi ketidakpastian dengan memberitahu mereka cara untuk mengekspresikan dan mengafirmasikan kepercayaan, nilai dan norma, dalam kultur organisasi yang mempunyai banyak bentuk kultural yang dapat digunakan para anggota untuk mengekspresikan substansi kultur organisasi mereka". Sebelum menjadi pegawai aktual, kultur dapat dipelajari melalui rekan sosial, dan interaksi dengan perekrut serta pegawai yang ada (melalui interview dan proses perekrutan). Pasca perekrutan, ini dapat belajar melalui interaksi dengan para pegawai yang berpengalaman, pemimpin perusahaan, dan event-event organisasi seperti meeting dan sesi training.



Gambar 1. Ilustrasi Tiga Level Kultur menurut Schein (1983)

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mempelajari tentang kultur organisasi dari berbagai sumber mampu mengembangkan diri dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi (Cable et al., 2000); Fuller & Unwin, 2005; Schein, 1983; Woman & Crane, 2003). Trice dan Beyer (1993) berpendapat bahwa Budaya Organisasi membantu orang untuk mengatasi ketidakpastian dengan menyediakan mereka dengan cara-cara yang diterima untuk mengekspresikan dan menguatkan kepercayaan mereka, nilai, dan norma, dalam organisasi memiliki daftar tahunan bentuk budaya dimana anggota menggunakan untuk mengekspresikan unsur budaya organisasi mereka.

Kultur sangat penting dalam organisasi, Organisasi telah ada selama lebih dari 100 tahun dan kulturenya dapat dilihat dari produk dan jasa yang ditawarkan. Dari sudut pandang pegawai, kultur organisasi terlihat di ketiga level kultur Schein (1983), termasuk fasilitas fisiknya dan layout kantor, kode berpakaian pegawai, interaksi pegawai, filosofi dasar, visi, dan nilai-nilai, serta di perasaan yang disampaikan produknya. Di laporan tahunan terbaru, pegawai menunjukkan bahwa para pegawai telah menjadi kekuatan utama di kesuksesan bisnis, memberi kontribusi ke kerajinan dan kualitas yang mendefinisikan produk dan kultur.

Saat organisasi ini berkembang sangat pesat dalam 5 tahun terakhir ini, program orientasi pegawainya juga berkembang. Di masa lalu, orientasi adalah tanggung jawab setiap lokasi individual, sehingga ada kontinuitas masalah. Selain itu, beberapa lokasi memilih untuk tidak melakukan setiap tipe orientasi pegawai. Beberapa tahun lalu, organisasi memutuskan mengembangkan program orientasi pegawai perusahaan, dimana semua pegawai baru akan berpartisipasi. Sekarang orientasi adalah event untuk semua pegawai dan ini adalah tanggung jawab pegawai dan manajer perekrut untuk memastikan bahwa pegawai baru menghadiri sesi orientasi segera setelah pegawai tersebut direkrut.

Training orientasi pegawai baru organisasi adalah program yang diorganisasi dan dijadwalkan oleh kantor sumber daya manusia perusahaan. Sesi orientasi diadakan di center konferensi organisasi, yang terhubung ke markas besar perusahaan. Jadwal orientasi ditentukan lebih dari satu tahun untuk sebelumnya untuk memastikan ketersediaan presenter. Orientasi itu sendiri adalah sesi dua hari, dimana para pegawai baru dikenalkan ke berbagai produk dan jasa organisasi, dan misi, kultur, sejarah, nilai, filosofi, kepemimpinan dan visinya. Presenter adalah top eksekutif di organisasi atau ahli. Sesi dilakukan dalam berbagai format dan ini mencakup diskusi, aktivitas kelompok kecil, Turkey fasilitas lokal dan presentasi. Presenter adalah top eksekutif di organisasi, ahli subyek, dan pegawai di departemen sumber daya manusia.

Para pegawai yang menghadiri training ini telah beberapa lama melakukan pekerjaan tersebut. Karena orientasi pegawai baru ditawarkan satu kali per kuartar, dan organisasi merekrut pegawai pada basis harian, sebagian besar pegawai yang menghadiri training orientasi pegawai baru telah mengerjakan pekerjaan-pekerjaan mereka selama periode hari, minggu atau bulan. Selain itu, training orientasi pegawai baru hanya ditawarkan ke pegawai permanen organisasi. Pegawai intern, sementara atau kontak yang kemudian direkrut organisasi sebagai pegawai permanen dapat bekerja untuk periode waktu yang lebih lama dalam organisasi sebelum menghadiri orientasi pegawai baru. Tingkat respon untuk survey adalah 111 dari 125 (89%). Sebagian besar responden berusia antara 30 dan 49 tahun. Satu per tiga dari semua adalah Cuacasian. Dengan melihat level pendidikan formal tertinggi yang dicapai, 18% telah menyelesaikan sekolah tinggi; 23% mempunyai gelar Associate; 47% sarjana muda; dan 11% mempunyai gelar master. 40 persen responden telah bekerja di perusahaan selama kurang dari tiga bulan, sedangkan 22% telah bekerja di perusahaan selama lebih dari enam bulan.

Implikasi untuk Perkembangan Organisasi
Burke (1982) mendefinisikan Organization Development sebagai proses perubahan terencana dalam kultur organisasi melalui utilisasi teknologi ilmu pengetahuan, penelitian dan teori. Jadi, kultur organisasi mempunyai peranan yang penting dalam usaha Perkembangan Organisasi untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Kultur organisasi dapat mencakup komponen-komponen seperti performa, komitmen, kualitas, pelayanan konsumen, kerjasama tim, dan pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, sangat penting agar organisasi terus memperhatikan kultur organisasi di training orientasi pegawai baru. Hasil studi ini menunjukkan perbedaan yang signifikan di pemahaman tentang kultur organisasi sebelum dan setelah orientasi pegawai baru. Training orientasi pegawai baru adalah usaha yang penting untuk menunjukkan kultur organisasi. Tapi, disini harus diketahui bahwa pengajaran kultur organisasi ke pegawai baru akan terbatas jika apa yang diajarkan tidak praktis di berbagai organisasi.

Pembelajaran tentang kultur organisasi tidak berakhir setelah training orientasi. Organisasi-organisasi harus terus mengajari para pegawai tentang kultur organisasi pada basis yang berkelanjutan. Studi ini menunjukkan bahwa pegawai baru mengurangi pembelajaran tentang kultur organisasi mereka di bulan setelah orientasi. Pegawai baru belajar banyak tentang kultur organisasi di orientasi pegawai baru. Organisasi-organisasi harus membangun pembelajaran melalui pemberian ajaran pada para pegawai, secara berkelanjutan, tentang kultur organisasi.

Tujuan studi ini adalah menyelidiki efektivitas training orientasi pegawai baru untuk membantu pegawai memahami dan menggunakan kultur organisasi yang ada dalam organisasi mereka.

Kesimpulan

Pembelajaran tentang kultur organisasi adalah penting untuk pegawai baru dan untuk

organisasi. Penelitian awal menunjukkan bahwa kesalahpahaman pegawai tentang kultur organisasi dihubungkan dengan rentesi kerja pegawai, performa kerja, terminasi pegawai secara sukarela. Organisasi-organisasi harus proaktif dalam mengajarkan pegawai prospektif dan pegawai baru tentang masalah kultur.

Bagi pegawai baru, pemahaman tentang kultur organisasi terus berubah. Training orientasi pegawai baru adalah usaha yang penting untuk memahami kultur organisasi. Apa yang dipelajari pegawai baru dalam orientasi tidak akan tetap demikian saat pegawai sudah bekerja.

Kultur organisasi tidak harus sama di departemen individual atau pabrik, sehingga saat pegawai individual ini kembali ke lokasi respektif mereka, rekan kerja, supervisor atau manajer lini dapat membantu perkembangan kultur kerja yang berbeda yang bertentangan dengan persepsi manajemen tentang kultur organisasi. Sangat mungkin pegawai baru tidak menemukan kultur organisasi dalam departemen respektif dan unit mereka seperti yang dideskripsikan dalam program training. Di sini tidak umum bagi pegawai baru untuk menemukan diri mereka dalam situasi di mana mereka menerima training, kembali ke tempat kerja, dan diberitahu bahwa segala sesuatu tidak bekerja dengan cara itu. Manajemen level atas dan profesional harus bekerja sama untuk menyampaikan perubahan dan memastikan bahwa kultur organisasi didistribusikan dan diimplementasikan di semua level organisasi.

Daftar Rujukan

- Amstrong, M. 2006. *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*. 3rd ed. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Azevedo, R.E & Akdere, M. 2005. *Training budget in the eighties and nineties : An Update*. Chicago, Illinois: Midwest Academy of Management 48th Annual Meeting Proceedings.
- Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resources Management*. 1997. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Burke, W.W.1994. *Organization Development : Principles and Practices*. New York: Little Brown Company.
- Cable, DM, Aiman –Smith , L. Mulvey, PW & Edwards, JR. 2000. The Sources and Accuracy of Job Applicants Beliefs about Organizational Culture. *Academy of Management Journal*. 43 (6), 1076-1085.
- Fuller, A & Unwin, L. 2005. Older and Wise?: Workplace learning from the perspective of experienced employees. *Journal of Lifelong Education*. 24 (1), 21-39.
- Gates, LR, & Hellweg, SA.1989. The socializing function of new employee orientation programs : A study of organizational identification and job satisfaction. *Paper presented at the annual meeting of the Western Speech Communication Association*. Spokane WBA.
- Gillett, E & Stenfert-Kroese, B. 2003. *Investigating Organizational Culture: A Comparison of a "high" and a "low" Performing Tensidental Unit for People with Intellectual Disabilities*. 16, 279-284.
- Hicks, S, Peters, M & Smith, M. 2006. *Orientation Redesign T+D*, 60(7), 43-45.
- Kanause, DN & Warihay, PI.1980. A New Look at Employee Orientation. *Training and development Journal*. 34(7), 34-38.
- Klien, HJ & Weaver, NA. 2000. The Effectiveness of an Organizational-level Orientation Training Program in the Socialization of New Hires. *Personal Psychology*.

- 53(1), 47-66.
- Lee, C. 2004. Creating a collaborative campus culture. *Community College Journal of Research and Practice*. 28, 503-511.
- Parry. 2004. *Organization Profile Survey*. In J. Gordon (Ed), *Pfiffer's Classic: Inventories, Questionnaires and Surveys*, San Fransisco: Pfiffer.
- Rae, LM & Parker, RA. 1997. *Desingning and Conducting Survey Research*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Ravasi D & Schulz, M. 2006. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Robinson, GW. 1998. New teacher induction : A study of selected new teacher induction models and common pratices. *Paper presented at the annual meeting of the Mid-western Educaional research Association*. Chicago, IL.
- Schein, EH. 1983. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossie-Bass Inc.
- Sheridan, JE .1992. Organization Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 25(5), 1036-1056.
- Wallen NE & Fraenkel JR .2001. *Educational research : A guide to the Process*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Wanous, JP & Reichers, AE. 2000. New Employee Orientation Programs. *Human Resourches Management Review*, 10(4), 435-452.
- Wooten, LP & Crane, P. 2003. Nurses as Implication of Organizational Culture. *Nursing Economics*, 21(6), 275-279.