

# **PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PERUSAHAAN PENERBITAN PERS**

Ida Ayu Brahmasari

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, email: brahmasari@yahoo.com

## *Abstract*

Hipercompetition in press industry challenges new publishers to continuously enhance their organizational as well as employees' commitments. Some studies that have been conducted proved that organizational culture influences organizational as well as employees' commitments. This research is aimed to prove and analyze the influence of corporate culture that consists of organization values, organization climates and tolerance in risk taking, management support, reward system, attention to detail and orientation to team toward employee commitment of Publisher Company in Surabaya. 95 out of 105 questionnaires distributed were returned and analyzed. The result proved that organization values, tolerance in risk taking, and orientation to team have significant influences toward employee commitment, while organization climates, management support, reward system, attention to detail have no significant influences toward employees' commitment.

Keywords: budaya organisasi, komitmen karyawan

## *Abstrak*

Persaingan yang ketat dalam industri pers mendorong penerbit-penerbit baru untuk secara terus menerus meningkatkan komitmen organisasi dan karyawannya. Beberapa studi yang telah dilakukan, membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi dan karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai yang ada pada suatu organisasi, iklim organisasi, dan toleransi terhadap risiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian dan orientasi pada tim terhadap komitmen karyawan pada perusahaan penerbitan pers di Surabaya. 95 dari 105 kuesioner yang disebarakan telah kembali dan dilakukan analisis. Hasilnya membuktikan bahwa nilai-nilai yang ada pada suatu organisasi, toleransi terhadap risiko dan orientasi pada tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan, sementara iklim organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan dan perhatian pada rincian tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Kata Kunci: budaya organisasi, komitmen karyawan

## **1. Latar Belakang**

Era reformasi di Indonesia membawa perubahan besar dalam industri pers (media cetak) Indonesia. Departemen Penerangan mengeluarkan atau

mengganti beberapa peraturan tentang pers di Indonesia. Diantaranya, mulai tanggal 5 Juni 1998 pemerintah menolerir pendirian lebih dari satu organisasi wartawan, organisasi penerbitan surat kabar dan organisasi percetakan pers. Sejak pemerintah tidak lagi mengatur Surat Ijin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) pada tahun 1999, penerbitan pers yang baru bermunculan. Namun demikian, antusiasme penerbit tidak diikuti dengan antusiasme pembeli. Akibatnya, persaingan diantara perusahaan media semakin tinggi. Menurut Marshall McLuhan, "*media is the extension of man*". Pers merupakan suatu organisasi sosial di mana berlangsung hubungan interaksi dan sinergi antara redaksi, percetakan, dan bisnis, unsur komersial sebagai keharusan dalam pers, unsur komunikator dan komunikan sebagai keberadaan bersama dan lain-lain (Oetama, 2001). Oleh sebab itu, perusahaan pers perlu mengintegrasikan antara kepentingannya dengan kepentingan pekerjanya.

Upaya organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan harus dirumuskan ke dalam visi organisasi. Sebagian besar organisasi merespon kebutuhan visi organisasinya dengan menciptakan misi organisasi (Collins dan Porras, 1991). Setelah misi tersebut tercipta, perlu didefinisikan strategi khusus untuk pencapaiannya (Furman, 1998). Visi dan misi organisasi disosialisasikan kepada seluruh anggotanya agar mereka dapat memahami dan menyikapi perubahan lingkungan dalam satu visi dan persepsi (internalisasi). Implementasi visi dan misi organisasi dalam bentuk peraturan tertulis ditujukan untuk mempedomani seluruh individu, kelompok maupun organisasi agar berperilaku sama. Pada umumnya, ketetapan yang bersifat institusional dapat menunjukkan cara berperilaku yang dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini sama dengan yang dilakukan oleh budaya organisasi. Organisasi yang berhasil melakukan adaptasi dengan lingkungan eksternalnya dapat membentuk suatu budaya dengan konsensus diantara anggotanya tentang misi organisasi. Tujuan tertentu yang muncul dari misi organisasi serta cara untuk mencapai tujuan tersebut menjadi bagian dari budaya. Suatu budaya organisasi dapat membantu anggotanya membangun *sense of identity* dengan organisasinya dan suatu visi yang jelas tentang arah organisasi (Champoux, 2006: 76). Menurut Ivancevich et al. (2005: 39). Suatu organisasi dapat beroperasi secara efektif hanya jika karyawannya dapat menerima nilai-nilai organisasi (*shared values*). Nilai-nilai tersebut merupakan keinginan seseorang secara sadar dan afektif, yang mempedomani perilaku. Jika nilai-nilai seseorang adalah penting, maka nilai-nilai tersebut akan mempedomaninya dan memungkinkannya untuk berperilaku secara konsisten di setiap situasi. Banyak teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi berbagai *outcomes* seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis (Ritchie, 2000). Teori ini sama dengan yang dinyatakan oleh Kotter dan Heskett (1992: 7-8), bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi *outcome* perusahaan seperti komitmen karyawan dan kinerja organisasi, terutama dalam lingkungan yang bersaing. *Turnover* anggota kunci, asimilasi karyawan baru yang terjadi dengan cepat, diversifikasi dalam bisnis yang sangat berbeda serta ekspansi geografis dapat melemahkan atau mengubah budaya yang ada. Tantangan-tantangan baru mendorong diciptakannya cara baru melakukan sesuatu untuk perbaikan kinerja yang terus menerus (*continuous improvement*).

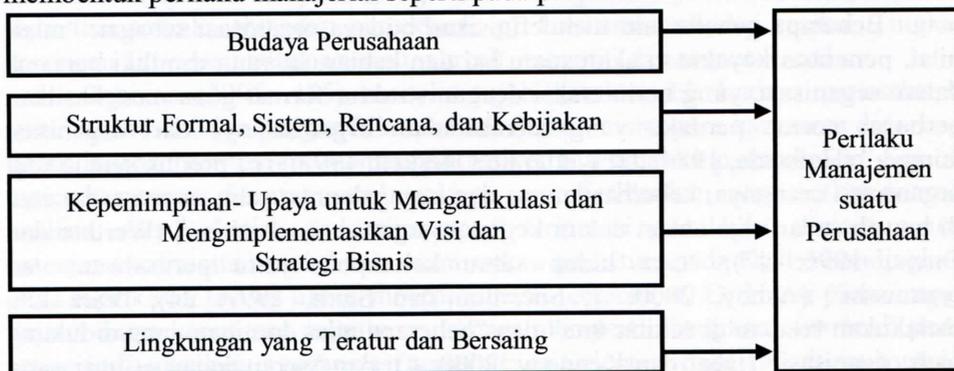
Komitmen karyawan sebagai suatu keadaan psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya, dapat terlihat dari keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan dan berbagai nilai perusahaan, keterlibatannya dalam berbagai tugas dan kemauannya untuk memberikan energi serta loyalitasnya pada perusahaan (Gibson et al., 1995). Karyawan sebagai “aset” perusahaan betah bekerja dan enggan meninggalkan organisasinya, baik pada saat menyenangkan maupun tidak menyenangkan (Rashid et al., 2003).

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh nilai-nilai organisasi iklim organisasi, toleransi dalam pengambilan resiko, dukungan dari manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian dan orientasi pada tim terhadap terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

## 2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### 2.1. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)

Budaya dalam suatu perusahaan bisnis tidak sama dengan “strategi” atau “struktur” perusahaan, meski kedua istilah tersebut sering digunakan bergantian. Hal ini bisa disebabkan karena bersama-sama dengan lingkungan yang bersaing dan teratur, keduanya bisa menjadi bagian penting dalam membentuk perilaku seseorang. Menurut Kotter dan Heskett (1992: 6), terdapat empat faktor yang membentuk perilaku manajerial seperti pada pada Gambar 1.



Sumber: Kotter dan Heskett, *Corporate Culture and Performance*, 1992, p.6

**Gambar 1: Empat faktor yang membentuk perilaku manajer**

Strategi merupakan logika untuk mencapai gerakan dari berbagai arah. Keyakinan dan praktik yang diharapkan dalam suatu strategi mungkin cocok atau sebaliknya, tidak cocok dengan budaya perusahaan. Jika tidak cocok, maka perusahaan akan menghadapi kesulitan mencapai keberhasilan strateginya. Ketika strateginya berhasil dilaksanakan, pola perilaku yang menggambarkan strategi tersebut tidak tercakup dalam budaya, kecuali sebagian besar anggotanya aktif mendorong anggota baru untuk mengikuti praktik tersebut.

Struktur merujuk pada aturan organisasi formal yang menghendaki adanya perilaku yang melekat dalam suatu perusahaan untuk alasan perusahaan. Aturan tersebut mungkin menghendaki perilaku yang tidak ada dalam budaya

perusahaannya namun sebenarnya cocok dengan budaya perusahaan tersebut. Maka itu, “organisasi formal” sering dibedakan dengan “organisasi informal”.

Budaya perusahaan merupakan bagian dari lingkungan internal yang tidak terpisahkan dari perusahaan. Budaya perusahaan terdiri dari seperangkat asumsi, keyakinan dan nilai yang diterima bersama oleh anggota organisasi dan digunakan untuk mengatur serta mengarahkan perilaku sesuai dengan fungsi yang diharapkan (Gordon, 2002: 374). Menurut Rue dan Byars (1989: 513) budaya perusahaan mengkomunikasikan bagaimana anggota organisasi seharusnya berperilaku dengan membangun suatu sistem nilai yang disampaikan melalui tata cara, ritual, mitos, legenda, dan berbagai aktivitas lainnya. Budaya perusahaan mempunyai dua komponen dasar, yaitu: a) Substansi budaya, yang termuat dalam berbagai nilai, norma, dan keyakinannya; b) Bentuk budaya, yang diekspresikan, ditegaskan, dan dikomunikasikan kepada anggota. Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai cara untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi, seperti produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis (Ritchie, 2000). Schein (1991: 9) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam upaya untuk belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya, dan yang telah berjalan dengan baik. Oleh karenanya, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara merasakan dan memikirkan masalah tersebut”.

Beberapa penulis lain mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “nilai-nilai, penuntun keyakinan akan suatu hal dan kebiasaan yang dimiliki bersama dalam organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal guna menghasilkan berbagai norma perilaku yang membedakan organisasinya dari organisasi lainnya” (Hofstede, 1984: 21; Kotter and Heskett, 1992: 6); “produk semua segi organisasi: orangnya, keberhasilannya dan kegagalannya yang secara sadar atau di bawah sadar, dijalankan dalam kegiatan organisasi sehari-hari (Werther dan Davis, 1996: 47); “cara hidup suatu kelompok, yaitu perusahaan atau organisasi” (Ashby, 2000: 5; Sherriton dan Stern, 1997: 24); “cara kita melakukan sesuatu di sekitar kita” dan “beberapa nilai dominan yang didukung oleh organisasi” (Deal dan Kennedy, 2000: 4); dan “serangkaian asumsi yang secara implisit dipegang oleh kelompok dan yang menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan” (Kreitner dan Kinicki, 2006: 43).

## 2.2. Fungsi Budaya Perusahaan

Beberapa penulis menulis berbagai fungsi budaya baik bagi organisasi maupun anggota-anggotanya. Diantaranya adalah Robbins (2005: 489) yang menuliskan lima fungsi budaya perusahaan sebagai berikut: a) Menetapkan tapal batas. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain; b) Membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi; c) Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang; d) Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang

harus dikatakan atau dilakukan oleh karyawan; e) Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Kreitner dan Kinicki (2006: 81-82) menyatakan empat fungsi budaya organisasi, yaitu: a) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya; b) Memfasilitasi komitmen kolektif; c) Mempromosikan stabilitas sistem social; d) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya. Dengan demikian, budaya perusahaan memiliki fungsi yang tidak hanya bermakna bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan.

### 2.3. Karakteristik Budaya Perusahaan

Rue dan Byars (1989: 516-518) mengidentifikasi tujuh karakteristik yang mencakup inti budaya organisasi, yaitu: a) Otonomi individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan peluang untuk melakukan inisiatif yang dimiliki individu dalam organisasi; b) Struktur. Jumlah peraturan dan jumlah pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan; c) Dukungan. Tingkat bantuan dan kehangatan yang diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka; d) Identifikasi. Tingkat identifikasi anggota dengan organisasinya secara keseluruhan, daripada dengan kelompok kerja tertentu mereka atau bidang keahlian profesional; e) Kinerja-imbalan. Tingkat alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) dalam organisasi didasarkan atas kriteria kinerja; f) Toleransi terhadap konflik. Tingkat konflik yang ada dalam hubungan antara *peer group* dan kelompok kerja serta kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan; g) Toleransi terhadap resiko. Tingkat dorongan karyawan untuk menjadi agresif, inovatif, dan mencari resiko.

Robbins (2005: 485) menulis tujuh karakteristik budaya perusahaan, yaitu: a) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko; b) Perhatian pada rincian. Sejauh mana karyawan dituntut untuk mampu memperlihatkan presisi (ketepatan), analisis, dan perhatian pada rincian; c) Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen dituntut untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut; d) Orientasi pada orang. Sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil pada setiap individu dalam organisasi tersebut; e) Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam kelompok, bukan secara individu; f) Keagresifan. Sejauh mana tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan kompetitif, tidak bersikap santai; g) Kemantapan. Sejauh mana penekanan aktivitas organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Karakteristik penting budaya organisasi menurut Luthans (2002: 123): a) *Observed behavioral regularities* (regularitas perilaku yang diamati). Ditandai dengan bahasa, terminologi dan kegiatan ritual umum; b) Norma-norma. Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan karyawan; c) Nilai-nilai dominan. Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota; Seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi; d) Filosofi. Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang

bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan; e) Aturan-aturan. Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan; menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendaftar baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “anggota penuh”; f) Iklim organisasi. Merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

#### 2.4. Nilai-Nilai Organisasi

Keyakinan dan nilai-nilai budaya organisasi agak lebih mudah daripada asumsi untuk menguraikannya, karena orang-orang menyadarinya akan hal tersebut. Jika keyakinan merefleksikan persepsi individu terhadap realita, maka nilai-nilai lebih stabil, keyakinan yang lama tentang apa yang penting. Nilai-nilai organisasi dapat membantu kita mendefinisikan apa yang benar atau salah, baik atau buruk di dunia ini (McShane dan Von Glinov, 2005: 477). Menurut Deal dan Kennedy (2000: 13-15), nilai merupakan inti dari budaya atau dasar dan keyakinan organisasi yang membentuk “jantung” budaya perusahaan. Nilai dapat mendefinisikan “keberhasilan” karyawan dan membentuk standar prestasi dalam suatu organisasi. Nilai juga memberikan arah dan pedoman umum tentang perilaku sehari-hari bagi semua karyawan. Kesuksesan perusahaan dapat terwujud karena karyawannya berhasil mengidentifikasi dan bertindak berdasarkan pada nilai-nilai organisasi.

Hodgetts dan Luthans (1997: 156) menyatakan bahwa dimensi utama dalam studi budaya adalah nilai. Nilai merupakan keyakinan atau pendirian dasar yang dimiliki orang tentang apa yang benar dan salah, baik dan buruk, penting dan tidak penting. Perbedaan nilai budaya sering menyebabkan praktik manajemen yang berbeda pula. Beberapa fungsi manajemen yang dapat terpengaruh antara lain dalam hal perencanaan dan penjadwalan; pembentukan tujuan dan pengembangan karier; motivasi dan sistem imbalan; loyalitas, komitmen dan motivasi; promosi, organisasi, komunikasi dan gaya manajemen. Kreitner dan Kinicki (2006: 80) juga menulis bahwa nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar dari budaya organisasi dan memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Menurut mereka, nilai-nilai organisasi memiliki lima komponen kunci, yaitu bahwa nilai-nilai organisasi adalah: a) konsep kepercayaan, b) mengenai perilaku yang dikehendaki, c) keadaan yang amat penting, d) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, dan e) berurutan, dari yang relatif penting, untuk membedakan antara nilai pendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Dalam model penelitian Marcoulides dan Heck (1993) dijelaskan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan prinsip, ideologi, dan nilai-nilai yang diyakini serta dipegang teguh oleh anggota organisasi sesuai yang diharapkan dalam melayani kliennya.

## 2.5. Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara masing-masing menjalankan usahanya. Organisasi tertentu mempunyai iklim yang berbeda dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi setiap individu di dalamnya. Iklim organisasi dapat menekan, netral atau mendukung, tergantung pada pengaturannya. Organisasi merefleksikan sejarah perjuangan internal dan eksternalnya, orang-orang yang tertarik pada organisasi tersebut, proses kerja dan tatanan fisiknya, model komunikasi, dan kewenangan dalam sistem yang ada. Variabel-variabel tersebut berinteraksi untuk menciptakan suatu “kepribadian” organisasi yang dikenal sebagai “iklim organisasi” dan merupakan lingkungan internal dimana anggota organisasi menjalankan fungsinya (Plunkett dan Attner, 1989: 420). Iklim organisasi didefinisikan oleh Plunkett dan Attner (1989: 444) sebagai lingkungan psikologis atau kepribadian suatu organisasi dimana orang-orang bekerja. Davis dan Newstrom (1985: 23) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian, iklim suatu organisasi merupakan persepsi dari karyawan tentang segala aspek lingkungan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya dimana persepsi karyawan tersebut terukur.

Brown (1998: 2) mendefinisikan iklim organisasi sebagai keyakinan dan sikap individu tentang organisasinya. Brown menyitir tulisan Tagliuri yang menyatakan bahwa iklim organisasi dialami oleh karyawan dan mempengaruhi perilakunya.

Beberapa hal yang perlu dicatat dari definisi iklim organisasi adalah: a) Iklim organisasi berhubungan dengan persepsi; iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat oleh para karyawannya. Jadi, iklim organisasi tidak selalu diartikan sebagai iklim yang sebenarnya; b) Anggapan adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dengan iklim organisasi. Ada anggapan bahwa ciri yang unik organisasi tertentu, dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim organisasi tersebut; c) Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku para karyawan.

Kotter (dalam Plunkett dan Attner, 1989: 420-422), menyatakan bahwa semua organisasi terbentuk dari tujuh sistem yang terdiri dari satu sistem kontrol utama dan enam sistem sub-sistem pendukung. Masing-masing sistem bertindak dan dipengaruhi oleh sistem yang lainnya. Tujuh sistem berikut secara bersama-sama membentuk kepribadian atau iklim organisasi: Proses kunci organisasi, Karyawan dan asset berwujud lainnya, Aturan organisasi formal, Sistem sosial, Teknologi, Koalisi dominant, dan Lingkungan eksternal.

Iklim organisasi yang paling diinginkan, baik untuk produksi maupun kepuasan, adalah iklim yang menekankan pada prestasi karyawan dan perhatian pada karyawan. Salah satu cara manajer untuk mendorong efektivitas adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang menekankan pada pentingnya pencapaian hasil dengan dorongan bersama, kerjasama, dan partisipasi pada ektifitas yang dapat memberi kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan.

## 2.6. Sistem Imbalan

Sistem imbalan merupakan “alat” yang dapat digunakan oleh manajer untuk menyalurkan motivasi karyawan dalam cara yang diinginkan. Sistem imbalan terdiri dari semua komponen organisasional, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, dan aktivitas pengambilan keputusan, yang melibatkan alokasi kompensasi dan keuntungan-keuntungan bagi karyawan sebagai pengganti atas kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 1989: 175-178). Sistem imbalan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi, karena menyangkut kepentingan perusahaan, maupun karyawan. Berdasarkan definisi upah, terdapat dua pihak yang terkait secara langsung. Di satu pihak adalah perusahaan atau organisasi yang mempekerjakan karyawan, dan pihak lainnya adalah karyawan yang memberikan jasanya pada perusahaan. Suatu perusahaan yang memiliki budaya mempengaruhi adanya sistem imbalan.

Sasaran utama dari program imbalan menurut Gibson et al. (1995: 196-197) adalah untuk: a) menarik orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan, b) mempertahankan karyawan agar datang bekerja, dan c) memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dalam hal penetapan upah, terdapat beberapa sistem imbalan yang masing-masing mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Secara garis besar, menurut As'ad (1995: 90) dapat diklasifikasikan sebagai berikut: a) Sistem imbalan berdasarkan banyaknya hasil produksi. Sistem ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan lebih keras untuk mencapai hasil yang sebanyak-banyaknya; b) Sistem imbalan berdasarkan lamanya kerja. Perhitungan berdasarkan pada waktu kerja karyawan yang menyediakan tenaganya untuk perusahaan; c) Sistem imbalan berdasarkan kebutuhan. Perhitungan dalam sistem ini mengikut sertakan anggota keluarga karyawan dan besarnya imbalan disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan karyawan serta keluarganya; d) Sistem upah insentif. Dalam sistem ini karyawan yang berprestasi tinggi akan mendapat imbalan lebih tinggi daripada karyawan berprestasi lebih rendah; e) Sistem imbalan berdasarkan senioritas. Dasar perhitungan yang digunakan untuk menentukan besarnya upah berdasarkan senioritas adalah masa kerja karyawan pada perusahaan.

Imbalan yang bersifat intrinsik merupakan hal penting untuk pengembangan komitmen organisasi. Organisasi dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan peluang untuk berprestasi dan mengenali prestasi mereka, karena prestasi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen. Oleh karena itu, para manajer perlu mengembangkan sistem imbalan intrinsik yang terfokus pada kepentingan pribadi atau harga diri, untuk mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan organisasi serta untuk mendesain pekerjaan yang menantang.

## 2.7. Orientasi pada Tim

Tim adalah suatu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang saling berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan tujuan khusus. Oleh karenanya, tim merupakan entitas yang kompleks. Idealnya, suatu tim memiliki anggota yang kuat dalam bidang keahlian masing-masing yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyeknya,

sehingga kerja tim tidak diperlambat oleh kesenjangan keterampilan anggota tim (Zwell, 2000: 33-34).

Banyak cara yang diberikan anggota untuk kesuksesan timnya, diantaranya: a) Sebagai organisatoris yang sukses, anggota tim membagi dan memberikan tugas kepada anggota lainnya sehingga berhasil menyelesaikan tugas secara cepat dan efektif; b) Sebagai pekerja yang tidak mengenal lelah, membawa keberhasilan tim melalui usaha mereka; c) Memberikan kemampuannya dalam proses dan memfasilitasi kelompok; d) Membantu tim dalam mengkoordinasikan dan bekerja sama dengan baik; e) Memotivasi dan mendorong anggota tim menggunakan energi dan antusiasme mereka; f) Menceritakan kebenaran, memberi nama masalah dan berbagai isu yang bila tidak dilakukan atau tidak disampaikan, pada akhirnya dapat mengganggu kelompok dalam menjalankan fungsinya.

Menurut Daft (1995: 490), kerja tim yang efektif didasarkan pada dua hal: a) Hasil Produksi. Hasil produksi berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang diserahkan kepada individu dengan dibatasi dari tujuan tim; b) Kepuasan Diri Sendiri. Kepuasan ini berkenaan dengan kemampuan tim untuk saling bertemu dalam kebutuhan personal anggota tim, oleh karena itu mereka menjaga keanggotaan dan komitmen.

## 2.8. Komitmen Karyawan

Secara singkat Steers (1988: 576) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari suatu identifikasi individu dengan dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. O'Reilly dan Chatman (1989: 492) mendefinisikan komitmen berkaitan erat antara kondisi kejiwaan seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang meliputi: rasa keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan kepercayaan akan nilai organisasi. Sedangkan definisi tentang komitmen karyawan oleh Robbins (2005: 79) adalah "sejauh mana karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan organisasi, serta berniat menjaga keanggotaannya dalam organisasi". Komitmen anggota organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasinya.

Meski telah banyak ditulis definisi tentang komitmen organisasi dan pengukurannya, menurut Luthans (2002: 235), sebagai suatu sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai suatu: a) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu; b) Kesediaan untuk mengerahkan sebanyak mungkin upaya demi organisasinya; c) Keyakinan yang tetap dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ketiganya merupakan sikap tentang loyalitas karyawan pada organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus berlanjut di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya untuk organisasi dan kelanjutan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Sikap komitmen ini ditentukan oleh berbagai variabel personal dan organisasional, diantaranya adalah usia, masa kerja di organisasi, sikap terhadap hubungan emosional yang bersifat negatif atau positif, atau sifat pengawasan internal atau eksternal.

Porter (dalam Rashid et al., 2003) mendefinisikan komitmen sebagai: a) suatu keyakinan dalam, penerimaan atas, tujuan dan nilai-nilai organisasi dan atau profesi; b) suatu kemauan untuk memberikan upaya yang besar untuk organisasinya; dan c) keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak, yang dialami oleh organisasinya. Ia akan tetap bersama organisasinya dalam suka atau duka, hadir bekerja secara rutin, memberikan seluruh harinya (mungkin lebih), melindungi *asset* perusahaan, berbagi tujuan perusahaan dan lain-lain. Memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan suatu organisasi (Meyer dan Allen, 1997 dalam Rashid et al., 2003).

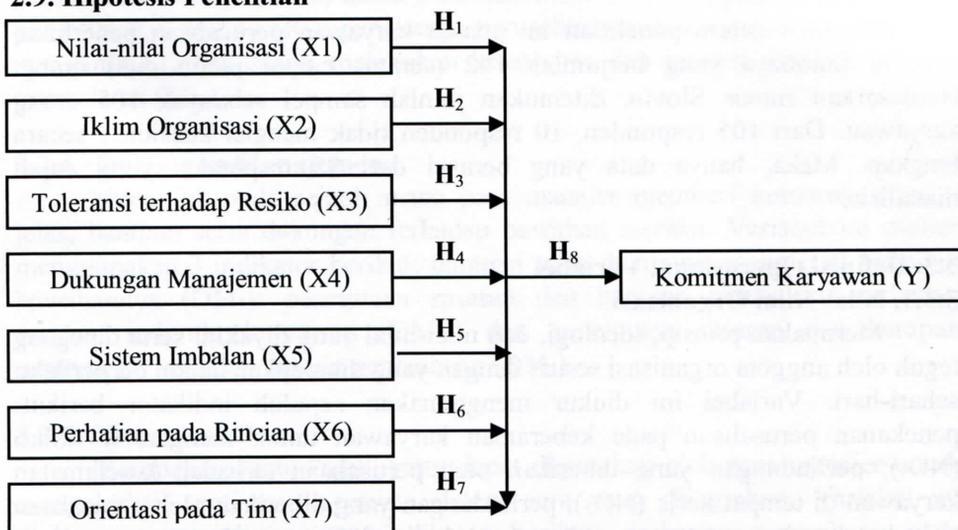
Komitmen organisasional setidaknya ditandai dengan tiga faktor, yaitu: a) Keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; b) Kemauan untuk menggunakan segala potensi yang dimiliki untuk organisasi; c) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan ketiga ciri tersebut, maka komitmen menggambarkan lebih dari sekedar loyalitas individu terhadap suatu organisasi yang bersifat pasif. Komitmen organisasional termasuk suatu hubungan aktif dengan organisasi. Individu sudi memberikan sesuatu yang dimilikinya untuk membantu kesuksesan dan kemakmuran organisasi. Steers (1988: 578) yang menyatakan bahwa komitmen yang sesungguhnya sering berkembang ke suatu pertukaran hubungan dimana individu melekatkan dirinya pada organisasi sebagai ganti atas imbalan atau dampak tertentu. Sebagai suatu sikap, komitmen melibatkan suatu perspektif yang merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara keseluruhan. Terhadap perubahan yang terjadi secara tiba-tiba. Meski konsisten dari waktu ke waktu, sikap komitmen berkembang lebih lambat.

Mengingat sifat komitmen organisasi yang multi-dimensional, Luthans (2002:131) mengutip tiga-komponen model oleh Meyer dan Allen (1997) berikut: a) *Affective commitment* menunjuk pada melekatnya emosi karyawan pada, pengenalan dengan, dan keterlibatan dalam, organisasi. Pelekatan ini bisa disebabkan peran seseorang dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi, atau pada organisasi untuk kepentingan dirinya sendiri. b) *Continuance commitment* menunjuk pada komitmen berdasarkan pada biaya yang diasosiasikan oleh karyawan jika meninggalkan organisasi. Makin kecil alternatif yang menggairahkan karyawan, makin kuat keberlanjutan komitmennya saat itu. c) *Normative commitment* menunjuk pada perasaan keharusan karyawan untuk tetap bersama organisasi. Komitmen ini dipengaruhi oleh pengalaman individu sebelum dan setelah mengikuti sosialisasi untuk memasuki organisasi. Seorang karyawan memiliki komitmen normatif kuat karena kawan atau keluarganya telah lama menjadi karyawan organisasi tersebut dan komitmen ini menekankan pada pentingnya loyalitas organisasional.

Cohen dalam Rashid et al., (2003) menemukan adanya hubungan antara beberapa dimensi budaya Hofstede dengan komitmen organisasi, sedangkan Geiger (1998) menemukan dampak nilai-nilai budaya terhadap peningkatan komitmen.

## 2.9. Hipotesis Penelitian



**Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian**

### Hipotesis

- H<sub>1</sub>:** Nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>2</sub>:** Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>3</sub>:** Toleransi terhadap resiko memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>4</sub>:** Dukungan manajemen memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>5</sub>:** Sistem imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>6</sub>:** Perhatian pada rincian memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>7</sub>:** Orientasi pada tim memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.
- H<sub>8</sub>:** Nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian, dan orientasi pada tim secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara tujuh variabel budaya perusahaan dengan komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya melalui pengujian hipotesis.

### 3.2. Data dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya yang berjumlah 142 (seratus empat puluh dua) orang. Berdasarkan rumus Slovin, ditentukan jumlah sampel sebanyak 105 orang karyawan. Dari 105 responden, 10 responden tidak mengisi kuesioner secara lengkap. Maka, hanya data yang berasal dari 95 responden yang dapat dianalisis.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1. Nilai-Nilai Organisasi

Merupakan prinsip, ideologi, dan nilai-nilai yang diyakini serta dipegang teguh oleh anggota organisasi sesuai dengan yang diharapkan dalam berperilaku sehari-hari. Variabel ini diukur menggunakan sepuluh indikator berikut: penekanan perusahaan pada keberanian karyawan untuk mengambil resiko (NO<sub>1</sub>); perlindungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap keselamatan karyawan di tempat kerja (NO<sub>2</sub>); perlindungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap kesehatan karyawan di tempat kerja (NO<sub>3</sub>); penekanan perusahaan pada produktivitas (NO<sub>4</sub>); penekanan perusahaan pada efisiensi (NO<sub>5</sub>); penekanan perusahaan pada keteraturan kinerja (NI<sub>6</sub>); kecepatan perusahaan dalam merespon perkembangan peluang pasar (NO<sub>7</sub>); kecepatan perusahaan dalam merespon perkembangan citra publik (NO<sub>8</sub>); penekanan perusahaan pada penciptaan *output* baru (inovasi) (NO<sub>9</sub>); penekanan perusahaan pada perbaikan produk dan jasa yang ada secara terus-menerus (NO<sub>10</sub>).

#### 3.3.2. Iklim Organisasi

Merupakan persepsi karyawan tentang segala aspek lingkungan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilakunya. Variabel ini diukur menggunakan sepuluh indikator berikut: penghindaran penggunaan tekanan emosional kepada karyawan oleh perusahaan (IO<sub>1</sub>); penghargaan perusahaan kepada karyawan terhadap perasaan ikut memiliki (*belongingness*) perusahaan (IO<sub>2</sub>); penekanan perusahaan pada penciptaan atau peningkatan kualitas hubungan interpersonal karyawan di antara dan di seluruh tingkatan organisasi (IO<sub>3</sub>); perhatian perusahaan pada setiap kebijakan atau aturan yang berkaitan dengan kebutuhan karyawan untuk mencapai atau meningkatkan prestasi (*achievement*) (IO<sub>4</sub>); perhatian perusahaan terhadap motivasi karyawan untuk aktualisasi diri (IO<sub>5</sub>); penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada konsumen (IO<sub>6</sub>); penekanan perusahaan pada kualitas pelayanan kepada mitra usaha perusahaan (IO<sub>7</sub>); penekanan perusahaan pada penggunaan teknologi yang tersedia (IO<sub>8</sub>); penekanan perusahaan pada pengadopsian ide baru (IO<sub>9</sub>); penekanan perusahaan pada penciptaan iklim yang kondusif untuk mengakomodasikan setiap perbedaan pendapat (IO<sub>10</sub>).

#### 3.3.3. Toleransi Terhadap Resiko

Menunjuk pada sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Variabel ini diukur menggunakan 3 indikator berikut: penekanan perusahaan agar karyawan bertindak kreatif dalam menghasilkan produk yang inovatif (TR<sub>1</sub>); penekanan

perusahaan pada karyawan untuk bertindak inovatif dalam menciptakan produk yang berdaya saing (TR<sub>2</sub>); penekanan perusahaan pada karyawan untuk berani mengambil resiko dalam melakukan kreativitas dan inovasi untuk kemajuan perusahaan (TR<sub>3</sub>).

### 3.3.4. Dukungan Manajemen

Menunjuk pada sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka. Variabel ini diukur menggunakan 3 indikator berikut: bantuan serta dukungan manajerial terhadap bawahannya (DM<sub>1</sub>); penciptaan sasaran dan harapan perusahaan terhadap prestasi individu karyawan (DM<sub>2</sub>); dan penciptaan sasaran dan harapan perusahaan terhadap kinerja perusahaan (DM<sub>3</sub>).

### 3.3.5. Sistem Imbalan

Merupakan suatu “alat” yang dapat digunakan oleh para manajer untuk menyalurkan motivasi karyawan dalam cara yang diinginkan. Variabel ini diukur menggunakan enam indikator berikut: perhatian perusahaan pada kebijakan gaji atau honor karyawan (SI<sub>1</sub>); kebijakan pemberian kenaikan gaji karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI<sub>2</sub>); kebijakan pemberian intensif bagi karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI<sub>3</sub>); kebijakan promosi karyawan didasarkan atas prestasi kerjanya (SI<sub>4</sub>); kebijakan pemberian tunjangan tambahan, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR), Tunjangan kesehatan, cuti didasarkan atas prinsip keadilan (SI<sub>5</sub>).

### 3.3.6. Perhatian pada Rincian

Menunjuk pada sejauh mana karyawan dituntut untuk mampu memperlihatkan presisi (ketepatan), analisis, dan perhatian pada rincian. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator berikut: penekanan perusahaan pada karyawan untuk menonjolkan presisi (akurasi) liputan atau laporan (PR<sub>1</sub>); Penekanan perusahaan pada karyawan untuk melakukan analisis data (PR<sub>2</sub>); Penekanan perusahaan pada karyawan untuk memperhatikan rincian (PR<sub>3</sub>).

### 3.3.7. Orientasi pada Tim

Merupakan orientasi kelompok yang berbagai upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih efektif. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator berikut: penekanan perusahaan agar dalam mengendalikan *deadline*, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun non-redaksi) (OT<sub>1</sub>); penekanan perusahaan agar dalam melakukan kegiatan distribusi, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun bidang non-redaksi) (OT<sub>2</sub>); penekanan perusahaan agar dalam mengendalikan keluhan dari konsumen maupun mitra kerja perusahaan, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun bidang non-redaksi) (OT<sub>3</sub>); penekanan perusahaan agar dalam melakukan kegiatan promosi, kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim (bidang redaksi maupun bidang non-redaksi) (OT<sub>4</sub>).

### 3.3.8. Komitmen Karyawan

Merupakan kekuatan relatif dari suatu identifikasi individu dengan keterlibatan individu dalam organisasi. Variabel ini diukur menggunakan tujuh indikator berikut: kemauan karyawan untuk menghadiri pertemuan atau rapat (KK<sub>1</sub>); kebanggaan dapat menjadi karyawan perusahaan (KK<sub>2</sub>); keterlibatan karyawan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengambilan keputusan perusahaan (KK<sub>3</sub>); kemauan karyawan untuk menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya demi membantu kesuksesan dan kemakmuran perusahaan (KK<sub>4</sub>); keyakinan yang kuat dan penerimaan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan (KK<sub>5</sub>); kesadaran karyawan bahwa perbuatannya akan berdampak pada perusahaan secara keseluruhan (KK<sub>6</sub>); kinerja perusahaan menjadi bagian dari tanggung jawab karyawan (KK<sub>7</sub>).

### 3.4. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian validitas seluruh *item* pertanyaan (instrumen) penelitian yang dikumpulkan dari sampel sebanyak 31 dan diolah menggunakan alat analisis SPSS 17.0 menunjukkan bahwa seluruh *item* pertanyaan dalam penelitian ini memiliki nilai signifikansi Pearson  $< \alpha$  (0,05). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai alpha *Chronbach* semua variabel penelitian ini  $> 0,70$ . Dengan demikian, 45 indikator dan 8 variabel penelitian ini adalah valid serta reliabel.

Teknik analisis data dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS 17.0.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Hasil

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 1 menunjukkan bahwa tujuh variable penelitian ini memiliki nilai *mean* di atas 4,000 dan hanya variabel orientasi pada tim yang memiliki *mean* mendekati 4,000; yaitu 3,9474.

**Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Mean</i> (1,00–5,00)	Deskripsi
Nilai-nilai Organisasi	4,1937	Sangat Baik
Iklm Organisasi	4,0905	Sangat Baik
Toleransi terhadap Resiko	4,0140	Sangat Tinggi
Dukungan Manajemen	4,0526	Sangat Tinggi
Sistem Imbalan	4,1200	Sangat Baik
Perhatian pada Rincian	4,0316	Sangat Tinggi
Orientasi pada Tim	3,9474	Tinggi
Komitmen Karyawan	4,1008	Sangat Tinggi

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa rata-rata responden menilai orientasi pada tim di lingkungan karyawan perusahaan penerbitan di Surabaya adalah tinggi serta nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistim imbalan, perhatian pada rincian dan

komitmen karyawan perusahaan penerbitan di Surabaya adalah sangat baik atau sangat tinggi.

*Model summary* pada Tabel 2 menunjukkan koefisien korelasi (R) sebesar 0,815. Artinya, secara simultan nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian dan orientasi pada tim memiliki hubungan yang positif dan cukup kuat terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

**Tabel 2. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,815 <sup>a</sup>	0,665	0,638	2,68062	1,726

a. Predictors: (Constant), orientasi pada tim, nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, perhatian pada rincian, toleransi terhadap resiko, sistem imbalan, iklim organisasi.

b. Dependent Variable: komitmen karyawan.

Tabel 2 juga menunjukkan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,665 yang berarti bahwa secara simultan nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian dan orientasi pada tim memiliki kontribusi sebesar 66,5% terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. 33,5% lainnya merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Anova pada Tabel 3 menunjukkan nilai signifikansi 0,000<sup>a</sup> yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian dan orientasi pada tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

**Tabel 3. ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Regression	1238,589	7	176,941	24,624 *** <sup>a</sup>
Residual	625,158	87	7,186	
Total	1863,747	94		

a. Predictors: (Constant), orientasi pada tim, nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, perhatian pada rincian, toleransi terhadap resiko, sistem imbalan, iklim organisasi.

b. Dependent Variable: komitmen karyawan.

*Coefficients<sup>a</sup>* pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel bebas nilai-nilai organisasi, toleransi terhadap resiko dan orientasi pada tim lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial, nilai-nilai organisasi, toleransi terhadap resiko, dan orientasi pada tim memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan di lingkungan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

Tabel 4. Koefisien<sup>a</sup>

Variabel	Koefisien	
	B	t
Konstanta	5,156	2,775 ***
NILAI-NILAI ORGANISASI	0,279	3,181 ***
IKLIM ORGANISASI	-0,063	-0,608
TOLERANSI TERHADAP RESIKO	0,506	2,472 **
DUKUNGAN MANAJEMEN	-0,185	-0,994
SISTIM IMBALAN	-0,095	-0,644
PERHATIAN PADA RINCIAN	0,315	1,699 *
ORIENTASI PADA TIM	0,550	2,999 ***

a. Dependent Variable: komitmen karyawan

Keterangan: \*\*\* signifikan pada  $\alpha=1\%$ ; \*\* signifikan pada  $\alpha=5\%$ ; \* signifikan pada  $\alpha=10\%$

Sedangkan nilai signifikansi variabel bebas iklim organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, dan perhatian pada rincian memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0,05).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial, iklim organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, dan perhatian pada rincian tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. *Unstandardized Coefficients* (B) variabel orientasi pada tim sebesar 0.550 merupakan koefisien terbesar dibandingkan dengan koefisien nilai-nilai organisasi dan toleransi terhadap resiko.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa oerientasi pada tim merupakan variabel yang dominan mempengaruhi komitmen karyawan di lingkungan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.

Berdasarkan hasil analisis regresi terhadap data penelitian ini, maka terbentuk suatu Model Persamaan Regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,156 + 0,279 (X1) - 0,063 (X2) + 0,506 (X3) - 0,185 (X4) - 0,095 (X5) + 0,315 (X6) + 0,550 (X7)$$

## 4.2. Pembahasan

Pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya adalah positif dan signifikan. Hasil penelitian ini mendukung teori Kotter dan Heskett (1992), Robbins (2005), Hodgetts dan Luthans (1997), Deal dan Kennedy (2000) serta penelitian Rashid et al. (2003). Perusahaan penerbitan pers di Surabaya yang menekankan pada inovasi selalu membutuhkan kesediaan karyawannya untuk mengerahkan potensinya demi menciptakan *output* baru. Oleh karena itu, nilai-nilai organisasi juga mempengaruhi kesadaran karyawan bahwa perbuatannya akan berdampak pada perusahaan secara keseluruhan.

Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan adalah tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi teori Nystrom (1993), Luthans (2002), dan Steers (1988). Sebagai perusahaan yang tergolong

baru dalam bisnis pers di Indonesia, perusahaan penerbitan pers di Surabaya terus berusaha menciptakan iklim organisasi yang kondusif, namun karena sebagian karyawannya relatif baru dan berstatus kontrak, persepsi mereka tentang segala aspek lingkungan kerjanya yang mempengaruhi dapat memotivasi dan perilakunya tidak mempengaruhi komitmen mereka.

Pengaruh toleransi terhadap resiko terhadap komitmen karyawan adalah positif dan signifikan. Sebagai penerbitan pers yang relatif baru di tengah persaingan dengan penerbitan pers yang telah mapan maupun perusahaan jasa informasi lainnya, toleransi yang diberikan pimpinan perusahaan kepada karyawannya untuk mengambil resiko, terutama dalam upaya menciptakan inovasi dapat memunculkan identifikasi individu melalui keterlibatan individu dalam organisasi.

Pengaruh dukungan manajemen terhadap komitmen karyawan adalah tidak signifikan. Meski dukungan manajemen telah diberikan, karyawan penerbitan pers yang sebelumnya sudah pernah bekerja di penerbitan yang lain ini, lebih bangga dapat dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengambilan keputusan perusahaan.

Pengaruh sistem imbalan terhadap komitmen karyawan adalah tidak signifikan. Pada perusahaan penerbitan pers yang sebagian besar karyawannya memiliki pengalaman bekerja di bidang yang sama di perusahaan lain, karyawan tidak terlalu mementingkan sistem imbalan yang ada dibandingkan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk terlibat dalam penerbitan ini.

Pengaruh perhatian pada rincian terhadap komitmen karyawan adalah tidak signifikan. Mengingat sebagian karyawan masih baru dan berstatus karyawan kontrak, mereka masih *learning by doing* tugas pekerjaannya. Namun demikian, mereka bangga dapat menjadi karyawan penerbitan ini.

Pengaruh orientasi pada tim terhadap komitmen karyawan adalah positif dan signifikan. Perusahaan penerbitan pers di Surabaya yang senantiasa menekankan orientasi pada tim kepada karyawannya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan agar dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Budaya yang berorientasi pada tim yang tinggi lebih efektif daripada yang berorientasi pada individu, sehingga hasil kerja menjadi lebih berkualitas.

#### 4.3. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa: a) Nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil ini mendukung teori Hodgetts dan Luthans (1997), Deal dan Kennedy (2000), serta Luthans (2002); b) Iklim organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya.. Hasil penelitian tidak mendukung teori Davis dan Newstrom (1985) serta Plunkett dan Attner (1989); c) Toleransi terhadap resiko memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung teori Rue dan Byars (1989) dan Robbins (2005); d) Dukungan manajemen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Rue dan Byars (1989); e) Sistem imbalan

tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Gibson et al. (1995) dan As'ad (1995); f) Perhatian pada rincian tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Robbins (2005); g) Orientasi pada tim memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung teori Daft (1995) dan Zwell (2000); h) Nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, toleransi terhadap resiko, dukungan manajemen, sistem imbalan, perhatian pada rincian, dan orientasi pada tim secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya; i) Dari tujuh variabel budaya perusahaan yang diteliti ternyata hanya variabel nilai-nilai organisasi, toleransi terhadap resiko dan orientasi pada tim yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya; j) Diantara tiga variabel budaya perusahaan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan perusahaan penerbitan pers di Surabaya, variabel nilai-nilai organisasi memiliki pengaruh yang dominan.

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diperoleh, maka diharapkan bagi pihak perusahaan untuk mempertimbangkan beberapa hal berikut: a) Bagi perusahaan penerbitan pers yang masih relatif muda dengan karakteristik sebagian besar karyawannya memiliki pengalaman bekerja di bidang yang sama pada penerbitan pers yang lain, maka budaya perusahaan yang ada harus terus disosialisasikan agar seluruh karyawan dapat memiliki persepsi yang sama dan berperilaku sama; b) Untuk meningkatkan daya saing seluruh usaha yang ada dalam perusahaan penerbitan pers di Surabaya, maka iklim organisasi yang kondusif dan dukungan manajemen harus terus ditingkatkan.

## Daftar Pustaka

- As'ad, M., 1995, *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat, Yogyakarta: Liberty.
- Ashby, C.F., 2000, *Revitalize Your Corporate Culture*, Houston, Texas: Cashman Dudley.
- Brown, A.D., 1998, *Organizational Culture 2<sup>nd</sup> edition*, Harlow, England: Financial Times. Prentice Hall.
- Champoux, J.E., 2006, *Organizational Behavior 3<sup>rd</sup> edition*, USA: Thomson South-Western.
- Collins, J.C., dan J.I. Porras, 1991, Organizational Vision and Visionary Organizations, *California Management Review*, 30-47.
- Daft, R.L., 1995. *Understanding Management*. Orlando, Florida: The Dryden Press.
- Davis, K., dan J.W. Newstrom, 1985, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior 7<sup>th</sup> edition*, New York: McGraw-Hill.
- Deal, T.E., dan A.A. Kennedy, 2000, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- Furman, M.E., 1998, Creating Corporate Culture, *Incentive*, 69-70.

- Geiger, G., 1998, The Impact of Cultural Values on Escalation of Commitment, *Journal of Organizational Analysis* 6, 165-177.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, dan J.H. Donnelly Jr., 1995, *Organizations* 8<sup>th</sup> edition, Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.
- Gordon, J.R., 2002, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hodgetts, R.M., dan F. Luthans, 1997, *International Management* 3<sup>rd</sup> edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hofstede, G., 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Abridged edition, California: Sage Publications, Newbury Park.
- Ivancevich, J.M., R. Konopaske, dan M.T. Matteson, 2005, *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill.
- Kotter, J.P., dan J.L. Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Kreitner, R., dan A. Kinicki, 2006, *Organizational Behaviour* 2<sup>nd</sup> edition, New York: McGraw Hill.
- Luthans, F., 2002. *Organizational Behavior* 9<sup>th</sup> edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Marcoulides, G.A., dan R.H. Heck, 1993, Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organization Science* 4 (2), 209-225.
- McShane, S.L., dan M.A. Von Glinov, 2005, *Organizational Behavior* 3<sup>rd</sup> edition. New York: McGraw Hill.
- Meyer, J., dan N. Allen, 1997, *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, London: Sage.
- Moorhead, G., dan R.W. Griffin, 1989, *Organizational Behavior* 2<sup>nd</sup> edition, Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Nystrom, P.C., 1993, Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations. *Health Care Management*, 18 (1), 43-49.
- Oetama, J., 2001, *Pers Indonesia*, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- O'Reilly, C., dan J. Chatman, 1989, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- Plunkett, W.R., dan R.F. Attner, 1989, *Management* 3<sup>rd</sup> edition, Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing Company.
- Rashid, M.A.A., M. Sambasivan, dan J. Johari, 2003, The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development* 22 (8), 708-728.
- Ritchie, M., 2000, Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance, *Southern Business Review*, 1-13.
- Robbins, S.P., 2005, *Organizational Behavior* 11<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rue, L.W., dan L.L. Byars, 1989, *Management: Theory and Application* 5<sup>th</sup> edition, Homewood, Illinois: Irwin.

- Schein, E.H., 1991, *Organizational Culture and Leadership* 1<sup>st</sup> edition, San Francisco, Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Sherriton, J., dan J.L. Stern, 1997, *Corporate Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*, New York: Amacom.
- Steers, R.M., 1988, *Introduction to Organizational Behavior* 3<sup>rd</sup> edition, Glenview, Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Werther, W.B., dan K. Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management* 5<sup>th</sup> edition, New York: MacGraw Hill, Inc.
- Zwell, M., 2000, *Creating a Culture of Competence*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.