

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Locus of Control*

2.1.1.1 Definisi *Locus of Control*

Locus of control menurut Rotter (dikutip Suwarsi & Budianti, 2009) adalah suatu hal yang dipastikan memberikan kontribusi terhadap kualitas kinerja pada seseorang, yaitu respon awal sebagai dasar dari respon yang akan dilakukan selanjutnya.

Locus of control menurut Spector (dikutip Munir & Sajid, 2010) didefinisikan sebagai cerminan dari sebuah kecenderungan seorang individu untuk percaya bahwa dia mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam hidupnya (internal) atau kendali atas peristiwa yang terjadi dalam hidupnya itu berasal dari hal lain, misalnya kuasa orang lain (eksternal).

Locus of control menurut Erdogan (dikutip Kutanis, Mesci & Ovdur, 2011) mencakup gagasan bahwa individu sepanjang hidup mereka, menganalisis peristiwa sebagai hasil dari perilaku mereka atau mereka percaya bahwa peristiwa tersebut merupakan hasil dari kebetulan, nasib atau kekuatan di luar kendali mereka.

Locus of control menurut Lee-Kelley (dikutip April, Dharani & Peters, 2012) digambarkan sebagai dimensi dengan dua sisi yang berlawanan. Dimensi yang mencerminkan sejauh mana orang percaya bahwa apa yang terjadi kepada mereka adalah dalam kendali mereka atau di luar kendali mereka.

Locus of control menurut Demirtas & Güneş (dikutip Hamedoglu, Kantor & Gulay, 2012) dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang mengendalikan tindakan diri karyawan dan hal-hal yang dilakukan terhadap mereka, selain itu *locus of control* dianggap sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan mereka.

Locus of control menurut Robbins (2007, p139) adalah tingkat di mana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Faktor internal adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa-apa pun yang terjadi pada diri mereka, sedangkan faktor eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

Locus of control menurut Dayakisni & Yuniardi (2008, p63) adalah kondisi bagaimana individu memandang perilaku diri mereka sebagai hubungan mereka dengan orang lain serta lingkungannya.

Locus of Control menurut Hiriyappa (2009, p72) mengacu pada keyakinan seseorang bahwa apa yang terjadi adalah karena kendali dirinya yaitu internal atau di luar kendali dirinya yaitu eksternal.

Locus of control menurut Hanurawan (2010, p113) adalah kecenderungan orang untuk mencari sebab suatu peristiwa pada arah tertentu. Dapat dikategorikan kedalam *locus of control* internal dan eksternal.

Locus of control menurut Ghufroon & Risnawita (2011, p65) adalah gambaran pada keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilakunya. *Locus of control* merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan perilaku individu.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control* merupakan suatu konsep yang menunjukkan pada keyakinan

individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. *Locus of control* mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. Jadi, *locus of control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali di luar dirinya.

2.1.1.2 Dimensi-Dimensi *Locus of Control*

a. *Locus of control* internal

Menurut Rotter (dikutip Karimi & Alipour, 2011) *locus of control* internal mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan mereka adalah hasil dari tindakan dan usaha mereka sendiri.

Menurut Kreitner & Kinicki (2009, p154) individu yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal adalah individu yang memiliki keyakinan untuk dapat mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan dampak pada hidup mereka. Contohnya seorang mahasiswa memiliki IPK yang tinggi dikarenakan keyakinan atas kemampuan dirinya dalam menjawab soal-soal ujian yang diberikan.

Menurut Hanurawan (2010, p113) orang dengan *locus of control* internal sangat sesuai untuk menduduki jabatan yang membutuhkan inisiatif, inovasi, dan perilaku yang dimulai oleh diri sendiri seperti peneliti, manajer atau perencana.

Menurut Robbins (2007, p138) *locus of control* internal adalah individu yang percaya bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. Individu dengan *locus of control* internal mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-

perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan bekerja, kepercayaan diri dan kegagalan kerja individu bukan disebabkan karena hubungan dengan mitra kerja.

b. *Locus of control* eksternal

Menurut Rotter (dikutip Karimi & Alipour, 2011) *locus of control* eksternal mengacu pada keyakinan bahwa kesempatan, nasib, manajer, *supervisor*, organisasi dan hal-hal yang lainnya dapat lebih kuat untuk membuat keputusan tentang kehidupan dan hasil dari seorang individu.

Menurut Kreitner & Kinicki (2009, p155) individu yang memiliki kecenderungan *locus of control* eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa kinerja adalah hasil dari peristiwa di luar kendali langsung mereka. Contohnya seorang pekerja mampu melewati tes tertulis dikarenakan keyakinannya akan hal yang bersifat eksternal misalnya soal tes yang mudah atau sedang bernasib baik.

Menurut Hanurawan (2010, p113) orang dengan *locus of control* eksternal sangat sesuai dengan jabatan-jabatan yang membutuhkan pengarahan dari orang lain, seperti karyawan dan mekanik kelas bawah.

Menurut Robbins (2007,p138), individu yang berkeyakinan bahwa apa pun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan, dikatakan sebagai individu yang memiliki *locus of control* eksternal. Individu dengan *locus of control* eksternal tinggi cenderung akan pasrah terhadap apa yang menimpa dirinya tanpa usaha untuk melakukan perubahan, sehingga cenderung untuk menyukai perilaku penyesuaian diri terhadap lingkungan

agar tetap bertahan dalam situasi yang ada. Faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control*

Dari beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* seorang individu yaitu:

a. Faktor keluarga

Menurut Kuzgun (dikutip Hamedoglu, Kantor & Gulay, 2012) lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dapat memberikan pengaruh terhadap *locus of control* yang dimilikinya. Orangtua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial mereka. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup. Individu dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai yang mencakup gaya membesarkan anak, yang mengarah pada pembangunan karakter kepribadian yang berbeda. Dalam lingkungan otokratis di mana perilaku di bawah kontrol yang ketat, anak-anak tumbuh sebagai pemalu, suka bergantung. (*locus of control* eksternal). Di sisi lain, ia mengamati bahwa anak-anak yang tumbuh dalam lingkungan yang demokratis, mengembangkan rasa individualisme yang kuat menjadi mandiri, dominan, memiliki keterampilan interaksi sosial, percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar (*locus of control* internal).

b. Faktor motivasi

Menurut Forte (dikutip Karimi & Alipour, 2011), kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik,

promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *locus of control* seseorang. *Reward* dan *punishment* (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap *locus of control* menurut Mischel (dikutip Nevid, 2009, p498).

c. Faktor pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *locus of control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir menurut Luzzo, Funk & Strang (dikutip Huang & Ford, 2011)

2.1.1.4 Perbedaan Karakteristik *Locus of Control*

Ada beberapa perbedaan karakter individu yang memiliki *locus of control* internal dan eksternal menurut Andre (2008, p36), yaitu:

Tabel 2.1 Karakteristik Individu Berdasarkan *Locus of Control*

No.	<i>Locus of Control Internal</i>	<i>Locus of Control Eksternal</i>
1.	Memiliki kontrol terhadap perilaku diri yang lebih baik, perilaku dalam bekerja lebih positif	Memiliki kontrol terhadap perilaku diri yang buruk
2.	Lebih aktif dalam mencari informasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan situasi yang dihadapi	Kurang aktif dalam mencari informasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan situasi yang

		dihadapi
3.	Memiliki <i>self-esteem</i> yang lebih tinggi	Memiliki <i>self-esteem</i> yang lebih rendah
4.	Memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi	Memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah
5.	Memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi stress dan kesulitan lainnya dalam pekerjaan	Tidak mampu untuk mengatasi stress dan kesulitan dalam pekerjaan dengan cara yang tepat
6.	Meyakini <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang mereka terima berhubungan dengan kinerja yang mereka hasilkan	Meyakini <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang mereka terima sebagai kekuatan yang berubah-ubah dan tidak tentu

Sumber : Andre (2008, p36)

2.1.2 Teori Keterlibatan Kerja

2.1.2.1 Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja menurut Robbins (dikutip Suwarsi & Budianti, 2009) adalah sikap seseorang yang mengambil sikap secara psikologis terhadap pekerjaan dan mempertimbangkan pekerjaan mereka sebagai suatu hal yang paling penting dalam hidup mereka.

Keterlibatan kerja menurut Lawler & Hall (dikutip Chen & Chiu, 2009) dapat didefinisikan sebagai identifikasi psikologis antara karyawan dengan pekerjaannya, serta sejauh mana situasi pekerjaan adalah pusat dari identitas diri seorang karyawan.

Keterlibatan kerja menurut Lodahl & Kejner (dikutip Liao & Lee, 2009) didefinisikan sebagai tingkat penyerapan harian sebuah pengalaman pekerja dalam

kegiatan kerjanya yang mencerminkan apakah pekerja menganggap pekerjaan sebagai fokus utama serta harga diri dipengaruhi oleh kinerja.

Keterlibatan kerja menurut Kanungo (dikutip Abutayeh & Al-Qatawneh, 2012) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologis oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, melihat keberhasilan mereka di tempat kerja sebagai indikasi kesuksesan dalam hidup secara keseluruhan. Sebaliknya karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah, merasa bahwa hidup mereka dipisahkan dari pekerjaan dan hal-hal lainnya yang jauh lebih penting dari pekerjaan mereka.

Keterlibatan kerja menurut Kondalkar (2007, p104) mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasikan dirinya (psikologis) dengan pekerjaannya, aktif berpartisipasi dan menganggap tingkat kinerja yang dirasakannya penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa individu peduli dengan pekerjaannya, yang berdampak pada produktivitas yang tinggi. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat absensi dan *turnover* karyawan.

Keterlibatan kerja menurut Hiriappa (2009, p134) didefinisikan sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan

meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Keterlibatan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2009, p191) adalah tingkat sejauh mana seorang individu peduli dan terlibat dalam pekerjaannya. Keterlibatan kerja memiliki dampak terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Keterlibatan kerja menurut Robinson (dikutip Mondy, 2010, p122) adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia untuk bekerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi memberi usaha yang terbaik dalam pekerjaannya, termasuk memberi lebih banyak daripada yang disyaratkan pekerjaan.

Keterlibatan kerja menurut Robbins & Judge (2013, p74) merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mengidentifikasi dengan kuat pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat di mana seorang karyawan berpartisipasi aktif dan memberi kontribusi dalam pekerjaannya. Di mana karyawan merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan menganggap pekerjaan mereka adalah suatu hal yang penting dalam hidup mereka. Keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan serta kendali karyawan atas kehidupan kerjanya akan membuat karyawan menjadi lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaan.

2.1.2.2 Dimensi-Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl & Kejner (dikutip Liao & Lee, 2009) keterlibatan kerja memiliki dua dimensi yaitu:

a. Identifikasi psikologis dengan pekerjaan

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri secara psikologis pada pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri secara total. Dengan terlibat dalam pekerjaannya, karyawan dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang sangat penting dari hidup. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, mengidentifikasi dengan kuat pekerjaan yang mereka lakukan dan benar-benar peduli dengan pekerjaan yang mereka lakukan menurut Robbins & Judge (2013, p74).

b. Pentingnya kinerja untuk harga diri

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana rasa harga diri karyawan dipengaruhi oleh kinerja yang dihasilkannya. Menurut Vroom (dikutip Arora & Hussain, 2011) menggambarkan seseorang terlibat dalam pekerjaannya berdasarkan tingkat harga diri yang dipengaruhi oleh tingkat kinerja yang dicapainya. Perasaan harga diri seseorang meningkat dengan kinerja yang baik dan menurun dikarenakan kinerja yang buruk.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Penelitian selama dua dekade terakhir telah menunjukkan dua perspektif sebagai faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, yaitu :

a. Faktor karakter individu

Menurut Rabinowitz & Hall (dikutip Chugtai, 2008) dalam kajian literatur tentang keterlibatan kerja menemukan bahwa karakteristik individu seperti umur, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, tingkat kontrol dan nilai-nilai yang diyakini berpengaruh dengan keterlibatan kerja seseorang.

b. Faktor karakteristik pekerjaan

Menurut Brown (dikutip Chugtai, 2008) jenis pekerjaan tertentu atau karakteristik dari situasi kerja mempengaruhi sejauh mana seorang individu menjadi terlibat dalam pekerjaannya. Misalnya penelitian telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan dengan karakteristik pekerjaan seperti otonomi tugas, signifikansi tugas, identitas tugas, keterampilan, umpan balik dan perilaku pengawasan seperti pertimbangan pemimpin, partisipasi dalam pengambilan keputusan serta tingkat komunikasi.

2.1.2.4 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Dari beberapa penelitian yang dikutip oleh Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam (2011), menunjukkan karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi maupun yang rendah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Karakteristik Karyawan Berdasarkan Keterlibatan Kerja

No.	Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Keterlibatan Kerja Tinggi	Karakteristik Karyawan Yang Memiliki Keterlibatan Kerja Rendah
1.	Tingkat absensi dan keterlambatan rendah	Tingkat absensi dan keterlambatan tinggi
2.	Intensi <i>turnover</i> rendah	Intensi <i>turnover</i> tinggi

3.	Merasa puas dengan pekerjaannya	Tidak puas dengan pekerjaan
4.	Memiliki motivasi kerja yang tinggi	Motivasi kerja rendah
5.	Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan maupun perusahaan	Memiliki kepedulian yang rendah terhadap pekerjaan maupun perusahaan
6.	Memiliki kinerja yang lebih baik	Memiliki kinerja yang lebih buruk
7.	Meluangkan waktu dan usaha yang lebih besar dalam bekerja	Tidak berusaha keras untuk kemajuan organisasi
8.	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap profesi, karir, dan organisasi	Tidak berkomitmen dengan pekerjaan maupun organisasi

Sumber : Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam (2011)

2.1.3 Teori Budaya Organisasi

2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Mangkunegara (dikutip Suwarsi & Budianti, 2009) merupakan nilai, regulasi, norma yang diterapkan pada sebuah perusahaan sebagai peraturan untuk mengatur perilaku karyawan di dalam bekerja.

Budaya organisasi menurut Anthony (dikutip Mgbere, 2009) merupakan suatu hal yang terdiri dari nilai-nilai yang tertanam, keyakinan, filosofi, sikap, dan norma operasional, yang pada dasarnya bermuara pada bagaimana suatu hal dilakukan dan dikerjakan di dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi menurut Schein (dikutip Zahari & Shurbagi, 2012) didefinisikan sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah

berfungsi cukup baik dan dianggap sah. Sehingga asumsi dasar bersama tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami dan berpikir di dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi menurut Black & Richard (dikutip Ng'ang'a & Nyongesa, 2012) didefinisikan sebagai koleksi spesifik atas nilai dan norma yang dianut oleh orang-orang dan kelompok-kelompok dalam suatu organisasi serta mengendalikan cara mereka berinteraksi, baik interaksi satu sama lain maupun interaksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan keyakinan dan ide tentang tujuan organisasi yang harus dicapai oleh anggota organisasi serta standar yang sesuai mengenai perilaku anggota organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari nilai-nilai organisasi dikembangkan norma-norma organisasi, pedoman, atau harapan yang membentuk jenis perilaku yang tepat oleh anggota organisasi dalam situasi tertentu dan mengendalikan perilaku anggota organisasi terhadap satu sama lain.

Budaya organisasi menurut Davis (dikutip Sobirin, 2007, p131) adalah keyakinan dan nilai bersama yang memebrikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Mathis & Jackson (2008, p76) adalah pola nilai-nilai dan keyakinan bersama dari tenaga kerja. Nilai-nilai dan keyakinan bersama tersebut membekali anggota organisasi dengan makna dan aturan untuk berperilaku.

Budaya organisasi menurut Andre (2008, p446) merupakan sebuah sistem organisasi mengenai nilai dan norma bersama. Budaya organisasi mendefinisikan hal yang penting di dalam organisasi serta sikap, keyakinan dan perilaku yang sesuai bagi anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins & Mary (2009, p62) adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, bagaimana karyawan bersikap.

Budaya organisasi menurut Hiriyappa (2009, p256) adalah seperangkat asumsi penting. Setiap perusahaan memiliki budaya sendiri yang diikuti oleh semua anggota perusahaan. Budaya perusahaan ini mirip dengan kepribadian seseorang, prinsip, konsep praktek perdagangan, pendapat etis dan tindakan dalam perusahaan atau organisasi.

Budaya organisasi menurut Robbins (dikutip Wibowo, 2011, p17) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi mengenai suatu sistem yang dianut bersama. Budaya organisasi bertujuan agar karyawan merasakan karakteristik dari budaya organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki (dikutip Wibowo, 2011, p17) adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Budaya organisasi menurut Wirawan (2007, p86) adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. Isi budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi menurut Tunstal (dikutip Wirawan, 2007, p86) didefinisikan sebagai suatu gambaran umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.

Budaya organisasi menurut Schwartz & Davis (dikutip Wirawan, 2007,p 87) adalah pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan anggota organisasi.

Dari pandangan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai, keyakinan, norma, filosofi dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi. Di mana budaya organisasi dianut dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi dalam mengerjakan pekerjaan ataupun untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dan menjadi identitas dari organisasi.

2.1.3.2 Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2011, p34), budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain, namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut Robbins (dikutip Wibowo 2011, p37) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

b. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

c. Orientasi pada hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil atau manfaat daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi pada orang

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang yang ada di dalam organisasi.

e. Orientasi pada tim

Sejauh mana aktivitas kerja di organisir berdasarkan tim daripada individual.

f. Agresivitas

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

g. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari perkembangan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi terus berkembang seiring berjalannya waktu. Menurut Chatman & Cha (dikutip Ng'ang'a & Nyongesa, 2012) ada beberapa faktor yang berperan penting dalam mempengaruhi perkembangan sebuah budaya organisasi, diantaranya yaitu:

a. Sejarah

Alasan dan cara bagaimana organisasi ini awalnya terbentuk. Usia, filosofi dan nilai-nilai dari pemilik dan manajer senior akan mempengaruhi budaya yang terbentuk

b. Teknologi dan fungsi utama

Sifat bisnis organisasi dan fungsi utamanya memiliki pengaruh penting pada budaya. Ini termasuk jangkauan dan kualitas produk dan layanan yang diberikan, pentingnya reputasi dan jenis pelanggan. Fungsi utama dari lembaga akan menentukan sifat dari proses teknologi dan metode kerja, yang pada gilirannya juga mempengaruhi struktur dan budaya.

c. Strategi

Organisasi harus memberikan perhatian pada tujuan di semua bidang utama operasinya. Kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan akan mempengaruhi budaya atau mungkin kombinasi tujuan dan strategi yang dihasilkan itu sendiri dipengaruhi oleh budaya.

d. Ukuran organisasi

Organisasi yang besar biasanya memiliki struktur dan budaya organisasi yang lebih formal. Meningkatnya ukuran sebuah organisasi biasanya berdampak pada pemisahan departemen. Peningkatan ataupun penurunan ukuran dan tingkat pertumbuhan akan mempengaruhi jumlah anggota (karyawan) dalam sebuah organisasi. Di mana perubahan tersebut akan mempengaruhi struktur dan budaya

e. Lokasi

Lokasi geografis dan karakteristik fisik dapat memiliki pengaruh besar pada budaya. Misalnya apakah perusahaan terletak di pedesaan yang tenang atau pusat kota yang sibuk sehingga dapat mempengaruhi jenis pelanggan dan karyawan yang dipekerjakan. Lokasi juga dapat mempengaruhi sifat layanan (program) yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.

f. Manajemen dan kepemimpinan

Eksekutif puncak dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap sifat budaya perusahaan. Namun, semua anggota staf membantu dalam membentuk budaya dominan yang ada di sebuah organisasi. Budaya juga ditentukan oleh sifat staf yang dipekerjakan dan sejauh mana mereka menerima filosofi manajemen dan kebijakan yang diterapkan.

g. Lingkungan

Agar menjadi efektif, sebuah organisasi harus responsif terhadap pengaruh lingkungan eksternal.

2.1.3.4 Tipe-Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dikutip Wibowo, 2011, p27) bahwa budaya dapat dikelompokkan berdasarkan hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas dapat ditandai dengan tingkat persahabatan yang ditemukan antara anggota organisasi. Dimensi solidaritas dapat ditandai dengan tingkat di mana orang di dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja. Tipe-tipe budaya organisasinya yaitu:

a. *Networked culture*

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai dengan tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. Karakteristik dari budaya ini adalah para anggota saling mengenal satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok. Selain itu, para anggota cenderung melakukan kebiasaan informal serta menggunakan banyak waktu untuk bersosialisasi.

b. *Mercenary culture*

Organisasi berfokus pada tujuan. Budaya organisasi ini ditandai dengan tingkat sosiabilitas yang rendah dan tingkat solidaritas yang tinggi. Karakteristik dari budaya ini adalah komunikasi cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong melakukan suatu hal tanpa memperdulikan berapa lama waktu yang diperlukan untuk membuatnya terwujud.

c. *Fragmented culture*

Organisasi yang dibuat dari para individualis. Budaya organisasi ini ditandai dengan solidaritas dan sosiabilitas yang rendah. Karakteristik dari budaya ini adalah antar anggota sedikit melakukan kontak dalam banyak hal, bahkan bisa tidak saling mengenal. Anggota tidak menunjukkan identifikasi dengan organisasi di mana mereka bekerja, melainkan menunjukkan identifikasi dengan profesi di mana mereka menjadi bagian di dalamnya.

d. *Communal culture*

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai dengan sosiabilitas dan solidaritas yang tinggi. Karakteristik budaya ini adalah antar anggota sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik secara pribadi dan profesional. Setiap anggota sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan dalam praktik menjadi kabur. Komunikasi dalam semua bentuk mengalir dengan sangat mudah di antara orang pada semua tingkatan organisasi. Para anggota sangat kuat dalam menunjukkan identifikasi terhadap organisasi.

2.1.3.5 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki (dikutip Wibowo, 2011, p49) yaitu:

- a. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan dicapai sebagai tujuan bersama.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organanisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

2.1.3.6 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organiasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dijalankan di dalam organisasi. Bisa dikatakan bahwa

begitu organisasi didirikan, pembentukan budaya pun dimulai. Menurut Schein (dikutip Sobirin, 2007, p220) proses pembentukan budaya organisasi mengikuti alur sebagai berikut:

- a. Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
- b. Budaya muncul ketika pada anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
- c. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

2.2 Hubungan Antara Variabel

2.2.1 Hubungan *Locus of Control* Internal Terhadap Budaya Organisasi yang Diterapkan Karyawan

Setiap manusia memiliki perbedaan kepribadian dan pandangan mengenai peristiwa yang menimpa dirinya. Di mana dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal yang dapat dikendalikan oleh *locus of control*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Suwarsi & Budianti (2009) menyatakan *locus of control* yang dimiliki karyawan mempengaruhi budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan di perusahaan. Di mana *locus of control* merupakan variabel yang digunakan untuk mengukur bagaimana budaya organisasi

yang diterapkan oleh karyawan di sebuah perusahaan. Penelitian di jurnal ini mengungkapkan bahwa *locus of control* memberikan pengaruh yang paling besar terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan.

Pada penelitian ini penulis hanya membahas tentang *locus of control* internal dari karyawan PT. Asuransi Jasa Tania, Tbk kantor pusat. Seorang karyawan yang memiliki *locus of control* internal memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang baik sehingga akan menyelaraskan perilakunya sesuai dengan nilai, norma dan peraturan yang diterapkan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, diduga *locus of control* internal memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan. Semakin kuat pengaruh *locus of control* internal maka budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan semakin baik.

2.2.2 Hubungan Keterlibatan Kerja Terhadap Budaya Organisasi yang Diterapkan Karyawan

Di dalam bekerja, setiap individu memiliki perbedaan dalam memandang keterlibatan mereka dengan pekerjaan yang dilakukan. Keterlibatan kerja merupakan tingkat psikologis seseorang untuk menganggap bahwa pekerjaannya adalah suatu hal yang penting bagi dirinya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Suwarsi & Budianti (2009) menyatakan tingkat keterlibatan kerja karyawan mempengaruhi budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan di perusahaan. Di mana keterlibatan kerja merupakan variabel yang digunakan untuk mengukur bagaimana budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan di sebuah perusahaan.

Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang tinggi serta komitmen terhadap organisasi yang tinggi juga. Dengan

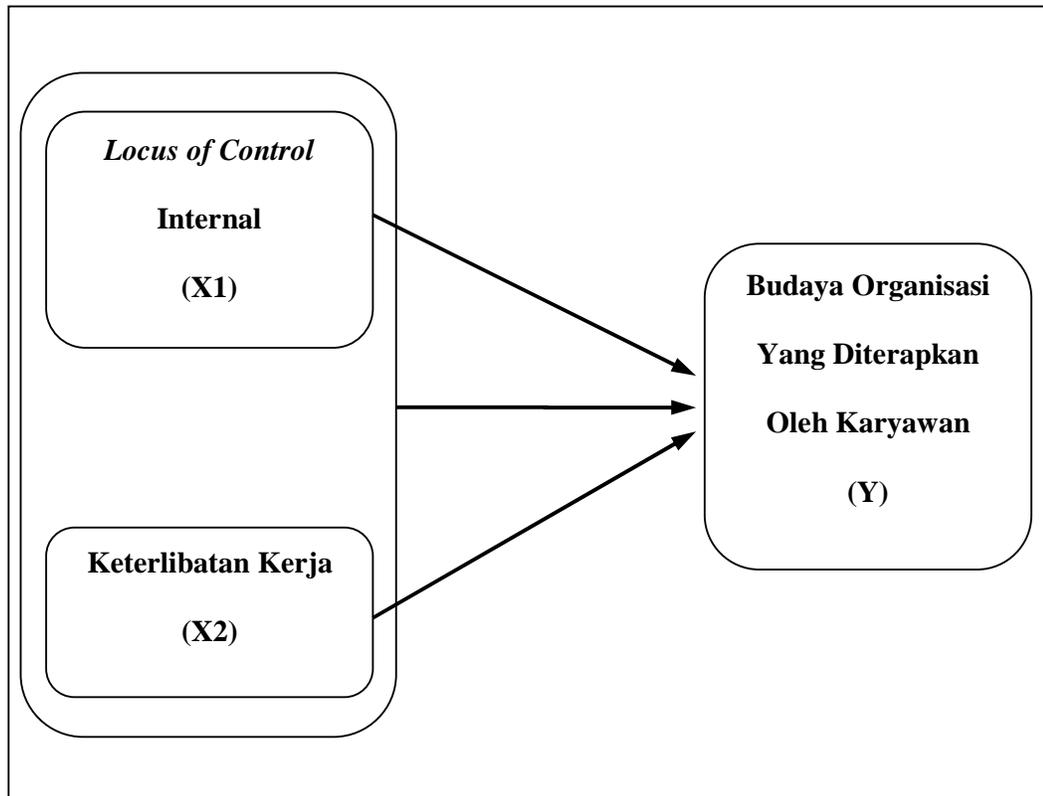
demikian individu tersebut akan mengikuti nilai, norma dan peraturan yang diterapkan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, diduga keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan. Semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan semakin baik.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Sri Suwarsi dan Nadia Budianti dalam jurnal "*International Journal of Social and Human Sciences*" volume 3 tahun 2009 dengan judul "*Influence of Locus of Control and Job Involvement to Organizational Culture Applied by Employees on Bank X*" menjelaskan bahwa dari analisis dan teori pendukung, *locus of control* sebagian besar karyawan di perusahaan berada pada kategori eksternal, dengan jumlah responden dari 21 atau 70% dari populasi. Keterlibatan kerja pada perusahaan telah di kategorikan sangat tinggi, ditunjukkan dengan nilai rata-rata 4,28. Budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan perusahaan berada di kategori tinggi, ditunjukkan oleh nilai rata-rata 3,99. *Locus of control* memiliki pengaruh 44,8% terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan. Keterlibatan kerja memiliki pengaruh sebesar 13,6% terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan. *Locus of control* dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh sebesar 58,3% terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka tentang analisis pengaruh *locus of control* internal dan keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan, maka penulis mengembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis, 2013

2.5 Hipotesis

Beberapa hipotesis dalam penelitian adalah :

a. Untuk T-1

Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *locus of control* internal terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan

Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara *locus of control* internal terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan

b. Untuk T-2

Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan

Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan

c. Untuk T-3

Ho = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *locus of control* internal dan keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan

Ha = Ada pengaruh yang signifikan antara *locus of control* internal dan keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi yang diterapkan oleh karyawan