

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan pada umumnya memiliki tujuan yang ingin dicapai. Pencapaian tujuan perusahaan membutuhkan kerja sama dari berbagai pihak yang tergabung dalam perusahaan tersebut, baik dari pihak pimpinan perusahaan sebagai pihak manajemen maupun kerja sama dari pihak operator sebagai pelaksana kegiatan produksi perusahaan.

Tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan mendorong pihak manajemen perusahaan untuk membuat aturan-aturan atau batasan-batasan mengenai cara kerja yang harus dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut membentuk suatu persepsi bersama mengenai perilaku yang tepat, paling utama, dan paling bermakna dalam perusahaan tersebut. Jika persepsi bersama tersebut dapat terus berlaku dalam perusahaan tersebut maka akan terbentuk budaya organisasi (Robbins, 2003:306). Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan makanan siap saji terdapat aturan bahwa batas waktu untuk melayani seorang pelanggan adalah 60 detik, apabila pelayan melebihi batas waktu tersebut maka pelayan tersebut akan mendapatkan sanksi dan pelanggan mendapatkan bonus makanan gratis. Aturan tersebut membentuk suatu persepsi bersama dalam perusahaan tersebut dan pada akhirnya terbentuklah budaya mengenai cara melayani pelanggan.

Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipersepsi bersama, dan dianut oleh anggota-anggota perusahaan tersebut. Keberadaan budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat dirasakan secara bersama, namun keberadaannya tidak tertulis. (Robbins, 2003:311). Dalam suatu perusahaan yang menganut budaya inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), para anggotanya akan didorong oleh pihak manajemen untuk senantiasa mengembangkan ide-ide baru atau produk-produk baru yang berbeda dengan yang telah ada. Pada perusahaan yang menganut budaya yang berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), pihak manajemen akan lebih mementingkan produktivitas kerja yang tinggi dan hasil kerja yang sesuai dengan standar pihak manajemen. Budaya perusahaan yang bercorak memperhatikan detil (*attention to detail*) akan mengharapkan karyawan sebagai anggota organisasi tersebut untuk menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada detil dalam bekerja. Selain itu ada pula perusahaan yang budayanya lebih berorientasi pada orang (*people orientation*). Hal ini nampak pada sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kerja pada para karyawannya. Pada perusahaan yang menekankan pada cara kerja yang bersifat agresif (*aggressiveness*), maka perusahaan itu akan lebih mementingkan suasana kompetisi dalam bekerja. Sedangkan perusahaan yang lebih mementingkan pada stabilitas (*status quo*) akan lebih menekankan usaha-usaha atau kegiatan untuk mempertahankan status quo daripada pertumbuhan. Gambaran dari budaya organisasi yang ada dalam perusahaan dapat dilihat melalui contoh sebagai berikut; dalam sebuah perusahaan manufaktur, para

manajernya diharapkan dapat bekerja secara detil dan terperinci. Segala keputusan yang telah dibuat oleh manajer dan data-data yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan harus diberikan dengan sangat terperinci. Pimpinan perusahaan tidak mendukung adanya keputusan yang kreatif. Setiap pekerjaan sudah memiliki cara kerja sendiri dan setiap pekerja harus melaksanakannya sesuai aturan tersebut. Dalam perusahaan tersebut tidak ada pekerja yang berani mencoba melaksanakan gagasan yang berbeda dari status quo, karena apabila mereka gagal dalam melaksanakan pekerjaannya mereka akan dikritik terang-terangan dan dihukum. Para manajer menyelia karyawan dengan seksama untuk memastikan tidak adanya penyimpangan. Dalam perusahaan tersebut, pihak manajemen lebih mementingkan produktivitas yang tinggi, tidak peduli dampaknya pada semangat karyawan atau tingkat keluarnya karyawan. Karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut diharapkan meminimalkan kontak formal dengan karyawan lain di luar bidang fungsional atau garis komando mereka. Evaluasi kinerja dan imbalan menekankan upaya individual, meskipun senioritas cenderung merupakan faktor primer dalam penetapan kenaikan upah. (Robbins, 2003:306)

Berdasarkan uraian dan contoh di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat digambarkan melalui ketujuh karakteristik budaya dan budaya organisasi dapat digambarkan melalui beberapa karakteristik budaya. Dalam contoh tersebut nampak bahwa karakteristik berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), memperhatikan detil (*attention to detail*), cara kerja yang agresif (*aggressiveness*), dan kemantapan (*status quo*) merupakan nilai-nilai yang dipersepsi bersama oleh karyawan dalam perusahaan tersebut. Dalam contoh

tersebut nampak bahwa budaya organisasi pada umumnya dibentuk oleh pimpinan perusahaan atau pendiri perusahaan tersebut.

Meskipun budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan dipersepsi secara bersama dan keberadaannya dirasakan oleh anggota-anggotanya, tidak semua anggota suatu perusahaan memiliki sikap yang sama terhadap budaya organisasi tersebut. Ada sebagian anggota organisasi yang memiliki sikap positif dan ada sebagian yang memiliki sikap negatif terhadap budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Sikap yang positif atau negatif terhadap budaya organisasi muncul tergantung dari nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh pribadi anggota organisasi tersebut. Apabila nilai-nilai dalam diri individu selaras dengan nilai-nilai yang dalam budaya organisasi tempat ia bekerja akan memungkinkan munculnya sikap positif terhadap budaya organisasi tersebut. Namun, apabila nilai-nilai pribadi dalam diri anggota organisasi tidak selaras dengan budaya organisasi tempat ia bekerja maka memungkinkan munculnya sikap negatif terhadap budaya organisasi tersebut. Sikap karyawan yang positif terhadap budaya organisasi sangat dibutuhkan oleh pihak perusahaan. Apabila karyawan memiliki sikap yang positif maka ia akan mendukung segala peraturan yang ada dalam perusahaan tersebut. Selain itu, karyawan tersebut akan dengan senang hati melaksanakan segala kebijakan yang telah dibuat oleh pihak perusahaan. Hal tersebut dapat mendukung kinerja karyawan tersebut. Sebaliknya sikap yang negatif dapat memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap budaya organisasi dapat diwujudkan dalam bentuk menentang peraturan-

peraturan yang telah terbentuk dan cenderung menolak segala kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan. Hal tersebut tidak mendukung tercapainya kinerja yang optimal dari karyawan tersebut.

Berdasarkan survey awal pertama, perusahaan yang akan diteliti memiliki 4 (empat) karakteristik budaya yaitu memperhatikan detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kerja tim dan cara kerja yang agresif. Perusahaan tersebut merupakan perusahaan garmen yang hasil produksinya diekspor ke Jepang. Pihak konsumen, dalam hal ini adalah Jepang, senantiasa menuntut agar hasil produksi yang di kirim ke negaranya tidak ada yang rusak sedikit pun dan dikirim tepat pada waktunya. Dalam perusahaan ini yang berhubungan langsung dengan produksi barang jadi adalah operator. Operator inilah yang mengerjakan segala kegiatan produksi mulai dari pemotongan kain sampai dengan pengepakan barang jadi. Apabila operator melakukan kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya maka hasil produksi menjadi tidak optimal. Hal ini dapat merugikan pihak perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, pihak perusahaan senantiasa menuntut agar operator bekerja dengan teliti dan dapat mencapai target hasil yang telah ditentukan setiap hari. Selain itu, pihak perusahaan juga menciptakan suasana persaingan antar kelompok kerja agar mereka terdorong untuk bekerja dengan cepat. Namun, pada kenyataannya jumlah hasil produksi sering tidak tercapai dan bahkan banyak hasil produksi yang rusak atau cacat karena operator tidak bekerja dengan teliti. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun pihak perusahaan berusaha untuk menerapkan budaya memperhatikan detail, berorientasi pada hasil,

orientasi pada kerja tim dan cara kerja yang agresif, tidak semua operator memiliki sikap yang positif terhadap budaya tersebut.

Berdasarkan budaya organisasi yang ada dalam Perusahaan “X” tersebut, peneliti melakukan survey awal mengenai sikap operator terhadap budaya organisasi. Hasil survey awal yang dilakukan terhadap 45 operator menunjukkan bahwa terdapat 60% (27 orang) operator yang merasa perlu dan senang apabila pekerjaan mereka senantiasa diperiksa oleh pihak perusahaan dan 40% (18 orang) operator yang menyatakan tidak senang apabila pekerjaan mereka senantiasa diperiksa oleh perusahaan.

Dalam kaitannya dengan target produksi yang harus dicapai oleh operator, hasil survey menunjukkan bahwa 71,1% operator (32 orang) menyatakan setuju dan merasa senang terhadap target produksi yang ditentukan oleh perusahaan dan 28,9% operator (13 orang) yang menyatakan tidak setuju dengan target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan

Dalam kaitannya dengan cara menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan secara kelompok (orientasi pada kerja tim) diperoleh hasil bahwa 51,1% operator (23 orang) dari menyatakan bahwa pekerjaan mereka perlu untuk diselesaikan secara kelompok dan mereka senang dengan cara bekerja secara kelompok dan 48,9% operator (22 orang) yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka tidak perlu diselesaikan secara kelompok. Sedangkan mengenai cara kerja yang agresif yang ada dalam perusahaan tersebut, hasil survey awal menunjukkan bahwa mereka tidak senang dengan suasana persaingan yang ada dalam perusahaan tersebut yaitu sebesar 66,6% (30 orang) dan sebanyak 33,3% (15

orang) menunjukkan bahwa mereka senang dengan suasana persaingan yang ada dalam perusahaan tersebut. Selain itu sebagian dari mereka yaitu sebesar 55,6% (25 orang) merasa tidak senang dengan tidak adanya waktu santai saat bekerja dan sebagian lagi , yaitu 44,4% operator (20 orang) merasa senang dengan tidak adanya waktu santai saat bekerja.

Berdasarkan survey awal tersebut, sebagian operator yang memiliki nilai-nilai yang selaras dengan budaya organisasi dalam perusahaan akan merasa aman dan mendukung budaya organisasi tersebut sehingga mereka dapat dikatakan memiliki sikap yang cenderung positif terhadap budaya organisasi dalam perusahaan tersebut. Selain itu, sebagian dari operator dalam survey awal juga ada yang merasa bahwa nilai-nilainya tidak selaras dengan budaya yang ada dalam perusahaan hal ini menimbulkan perasaan tidak aman bagi karyawan tersebut dan mereka pada akhirnya memiliki sikap yang cenderung negatif terhadap budaya organisasi tersebut.

Selain aturan-aturan yang dibuat oleh perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga terbentuk persepsi bersama mengenai perilaku yang tepat, paling utama, dan paling bermakna dalam perusahaan tersebut, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Katz & Kahn dalam Steers & Porter, 1991:3). Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja dengan tekun dan akan bersungguh-sungguh, dengan demikian ia dapat bekerja dengan optimal.

Motivasi kerja merupakan suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang paling difokuskan bila berbicara tentang motivasi. Namun, intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan sehingga upaya tersebut perlu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Selain itu motivasi juga memiliki dimensi ketekunan. Ketekunan dapat diartikan dengan lamanya seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Robbins, 2003:208-214).

Berdasarkan hasil survey awal mengenai sikap operator terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja operator diperoleh hasil bahwa dari 27 operator yang merasa perlu dan suka apabila pekerjaan mereka senantiasa diperiksa oleh pihak perusahaan, 62,9% (17 operator) dari mereka menyatakan bahwa mereka menjadi bosan dan tidak dapat bekerja secara sungguh-sungguh karena mereka dituntut untuk senantiasa memeriksa pekerjaan mereka. Sedangkan dari 18 operator yang menyatakan tidak suka apabila pekerjaan mereka senantiasa diperiksa oleh perusahaan, 72% (13 operator) dari mereka menyatakan bahwa hal tersebut mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh.

Dalam kaitannya dengan target produksi yang harus dicapai oleh operator, hasil survey menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan yang menyatakan setuju dan merasa suka terhadap target produksi yang ditentukan oleh perusahaan (32 operator), sebanyak 65,6% (21 operator) tersebut menyatakan bahwa mereka

sering kali tidak dapat mencapai target tersebut (lebih dari 3 kali seminggu mereka gagal). Sedangkan dari 13 operator yang menyatakan tidak setuju dengan target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan, terdapat 61,5% (8 operator) yang menyatakan bahwa mereka dapat memenuhi target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan dan mereka menyatakan merasa terdorong untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

Dalam kaitannya dengan cara menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan secara kelompok (orientasi pada kerja tim) dari 23 operator yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka perlu untuk diselesaikan secara kelompok dan mereka senang dengan cara bekerja secara kelompok, terdapat 43,5% (10 operator) yang menyatakan bahwa bekerja dalam kelompok terkadang membuat mereka merasa kurang dapat bekerja secara sungguh-sungguh. Sedangkan 22 operator yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka tidak perlu diselesaikan secara kelompok, terdapat 31,8% (7 operator) menyatakan bahwa mereka menjadi lebih bersemangat dan sungguh-sungguh dalam bekerja.

Sedangkan dalam karakteristik cara kerja yang agresif yang ada dalam perusahaan tersebut, hasil survey awal menunjukkan bahwa dari jumlah keseluruhan operator yang merasa tidak senang dengan suasana persaingan yang ada dalam perusahaan tersebut (30 operator) terdapat 56,7% (17 operator) yang menyatakan bahwa suasana persaingan membuat mereka dapat bekerja dengan lebih sungguh-sungguh.

Berdasarkan hasil survey awal tersebut dapat disimpulkan bahwa operator perusahaan yang memiliki sikap yang positif terhadap budaya organisasinya,

sebagian dari mereka memiliki motivasi kerja yang tinggi dan sebagian memiliki motivasi kerja yang rendah. Sama halnya dengan operator perusahaan yang memiliki sikap yang negatif terhadap budaya organisasinya, ada yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ada pula yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Operator yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam perusahaan X tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang tanpa cacat atau teliti saat bekerja, dapat memenuhi target hasil produksi atau bahkan melebihinya, mampu bekerja dalam tim dengan optimal dan menggunakan waktu kerja secara optimal atau tidak bersantai-santai saat bekerja. Sebaliknya, operator yang memiliki motivasi yang rendah akan menunjukkan hasil kerja yang banyak cacat atau tidak teliti saat bekerja, tidak dapat memenuhi target hasil produksi, tidak dapat bekerja optimal dalam tim dan tidak menggunakan waktu kerja dengan optimal atau bersantai-santai saat bekerja.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara sikap operator terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja mereka di organisasi tersebut.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mendalami apakah terdapat hubungan antara sikap terhadap budaya organisasi dengan motivasi kerja pada operator perusahaan X di Cicurug, Sukabumi?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Memperoleh gambaran mengenai hubungan antara sikap terhadap budaya organisasi dengan motivasi kerja pada operator pada perusahaan X di Cicurug, Sukabumi.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Memberikan gambaran mengenai seberapa kuat hubungan antara sikap terhadap budaya organisasi dengan motivasi kerja pada operator pada perusahaan X di Cicurug, Sukabumi.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1. Kegunaan Ilmiah**

1. Menambah informasi bagi para pembaca melalui bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai sikap terhadap budaya organisasi dan kaitannya dengan motivasi kerja.
2. Memberi informasi untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang budaya organisasi dan motivasi kerja.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

1. Memberi informasi kepada pimpinan perusahaan mengenai sikap operator terhadap karakteristik budaya memperhatikan detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kerja tim, dan cara kerja yang agresif.

2. Memberi informasi kepada pimpinan perusahaan mengenai motivasi kerja operator di dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan tersebut.
3. Memberi informasi kepada pimpinan perusahaan mengenai hubungan antara sikap operator terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja operator yang dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan untuk mengadakan pelatihan yang diperlukan bagi operator.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Seseorang yang akan bergabung ke dalam suatu perusahaan dan menjadi karyawan di dalam perusahaan tersebut membawa seperangkat nilai, sikap dan harapan atau kebutuhan. Nilai di dalam diri individu mengemban gagasan-gagasan dalam diri individu tersebut mengenai apa yang benar, baik, atau yang diinginkan. Individu yang memiliki nilai kepatuhan di dalam dirinya akan mengharapkan, bahwa perusahaan tempat ia akan bergabung memiliki nilai yang selaras dengan nilai dirinya tersebut. Nilai-nilai yang ada di dalam diri individu cenderung stabil dan bertahan, selain itu nilai pada umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku. Nilai bersifat relatif stabil sehingga individu akan berusaha untuk bergabung dalam perusahaan yang nilai-nilainya selaras nilai-nilai di dalam diri individu tersebut untuk menghindari kekecewaan (Robbins, 2003:81-83).

Dalam kenyataannya, saat individu memasuki suatu perusahaan, perusahaan tersebut telah memiliki aturan-aturan yang harus disepakati oleh setiap karyawan yang tergabung. Aturan-aturan tersebut membentuk suatu sistem nilai mengenai perilaku yang tepat, terutama dan bermakna untuk dilakukan oleh semua

karyawan yang tergabung di dalamnya (Robbins, 2003:311). Aturan-aturan yang ada di dalam perusahaan dapat berupa aturan yang tertulis dan aturan yang tidak tertulis.

Aturan-aturan yang tidak tertulis biasanya berisi nilai-nilai yang dipersepsi bersama atau sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi disebut sebagai budaya organisasi (Robbins, 2003:305). Budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Fungsi dari budaya organisasi yaitu, pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, yaitu bahwa budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk hal-hal yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawannya. Kelima, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali. Sebagai fungsi kendali, budaya organisasi memainkan peran mengenai cara-cara karyawan bekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya (Robbins, 2003:311).

Budaya organisasi dalam perusahaan dapat dipandang sebagai situasi sosial yang memiliki nilai-nilai tertentu dan tujuan yang hendak dicapai yang diwujudkan dalam bentuk slogan atau aturan-aturan tidak tertulis dalam suatu

organisasi atau perusahaan (Robbins, 2003:315). Budaya organisasi, menurut Stephen P. Robbins (2003:305), memiliki tujuh karakteristik primer yaitu inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*), pada karakteristik budaya organisasi ini para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), pada karakteristik budaya organisasi ini para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*), pada karakteristik budaya organisasi ini manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Berorientasi orang (*People Orientation*), pada karakteristik budaya ini pihak manajemen memperhitungkan efek / akibat dari keputusan yang diambilnya. Berorientasi pada kerja tim (*Team orientation*), pada karakteristik budaya organisasi ini kegiatan kerja pada perusahaan diorganisasikan dalam bentuk tim-tim, bukan individu-individu. Keagresifan (*Aggressiveness*), pada karakteristik budaya ini para anggota organisasi lebih mengutamakan kompetisi dan agresif dalam bekerja dan bukannya santai-santai. Karakteristik terakhir adalah stabilitas (*Stability*), pada karakteristik ini kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan, perubahan atau pergolakan.

Dalam melaksanakan tugas kesehariannya di dalam perusahaan tempat individu bekerja, individu tersebut akan dihadapkan pada nilai-nilai yang telah berkembang di dalam perusahaan tersebut yang disebut sebagai budaya organisasi. Sementara itu, individu sebagai karyawan di perusahaan tersebut juga memiliki nilai-nilai dan kebutuhan-kebutuhan di dalam dirinya (Robbins,

2003:83). Apabila individu merasa bahwa cara-cara yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan, yang bersumber dari nilai-nilai budaya organisasi, selaras dengan nilai-nilai di dalam dirinya, pada umumnya akan menimbulkan rasa aman bagi individu tersebut. Namun, apabila cara-cara yang telah ditetapkan perusahaan, yang bersumber dari nilai-nilai budaya organisasi, dirasakan oleh individu tidak selaras dengan nilai-nilai di dalam dirinya pada umumnya akan menimbulkan perasaan tidak nyaman. Selain nilai – nilai yang ada dalam diri individu karyawan, pemahaman mengenai budaya organisasi juga berkaitan dengan sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Sosialisasi budaya organisasi dapat berupa pemberian informasi kepada karyawan mengenai budaya tersebut dan melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan baru.

Pada dasarnya manusia memiliki kebutuhan rasa aman. Rasa aman yang diperoleh karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi tempat ia bekerja sesuai dengan nilai-nilai di dalam dirinya akan menimbulkan perasaan nyaman dan perasaan nyaman dalam diri karyawan tersebut menimbulkan sikap positif terhadap budaya organisasi dalam perusahaan tersebut. Sementara itu, karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi tempat ia bekerja tidak sesuai dengan nilai-nilai dalam dirinya akan merasa tidak aman sehingga tidak merasa nyaman untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut dan hal tersebut menimbulkan sikap negatif terhadap budaya organisasi.

Sikap adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang, atau peristiwa (Robbins, 2003:91). Sikap memiliki tiga komponen yaitu

komponen kognitif; komponen ini meliputi pemahaman, pengetahuan, dan konsepsinya tentang obyek tersebut. Dalam hal ini, operator pada perusahaan X diharapkan memiliki pemahaman yang memadai terhadap budaya organisasi yang ada dalam perusahaan tempat ia bekerja sehingga mereka dapat memberikan penilaian “baik” atau “buruk”, “diinginkan” atau “tidak diinginkan” terhadap budaya organisasi tersebut. Komponen yang kedua adalah komponen afektif. Komponen afektif mengacu pada emosi-emosi yang dikaitkan pada suatu obyek. Dalam hal ini emosi-emosi operator dikaitkan dengan budaya organisasi pada Perusahaan X sehingga karyawan tersebut dapat merasa “suka” atau “tidak suka” terhadap budaya organisasi yang ada. Komponen yang ketiga adalah komponen konatif. Komponen ini meliputi semua kesiagaan berperilaku terhadap suatu obyek. Dalam hal ini operator akan cenderung bersedia untuk menerima dan mendukung budaya organisasi yang ada atau cenderung untuk berperilaku menolak dan tidak mendukung budaya organisasi yang ada.

Operator yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi akan memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi dan operator tersebut akan merasa suka dengan budaya organisasi tersebut serta mendukung kelestarian dari budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, operator yang memiliki sikap negatif kurang memahami nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi dan operator tersebut akan merasa tidak suka dengan budaya organisasi tersebut serta tidak akan mendukung kelestarian budaya organisasi tersebut.

Selain sikap terhadap budaya organisasi, hal penting lain yang menjadi perhatian perusahaan adalah motivasi kerja. Saat ini banyak perusahaan yang

melakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Motivasi kerja yang tinggi penting, karena dengan adanya motivasi kerja tinggi karyawan akan bekerja dengan lebih tekun untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Kinlaw (1981 : 5-7 ), motivasi bukanlah merupakan tindakan yang bersifat refleks, tetapi merupakan hasil dari pilihan bebas yang dibuat oleh individu. Dalam penentuan tersebut individu memproses informasi yang berkaitan dengan usaha-usaha serta menghasilkan 3 pertimbangan, yaitu *match* (kecocokan), *return* (imbalan), *expectation* (harapan). *Match* merupakan pertimbangan yang dibuat berdasarkan kecocokan antara berbagai kebutuhan yang dimilikinya dengan usaha yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Semakin tinggi derajat kecocokannya maka motivasi individu akan semakin meningkat. *Return* merupakan pertimbangan yang berkaitan dengan manfaat yang diharapkan atas usaha yang telah dilakukan. Individu akan membandingkan imbalan yang diterima (upah, keselamatan, status, rasa aman dan nyaman saat bekerja) dengan kerugian yang telah dialami (waktu, kejemuhan, sakit hati). Apabila individu memandang bahwa imbalan yang akan diterima sebanding dengan kerugian yang telah dialami atau bahkan menguntungkan maka motivasi individu akan meningkat. Sedangkan *expectation* merupakan pertimbangan mengenai perbandingan sumber-sumber yang tersedia dan hambatan yang ditemui dengan kemungkinan untuk mengerjakan tugas atau pekerjaannya dengan baik. Apabila perbandingannya seimbang maka motivasi individu dapat meningkat.

Menurut Victor Vroom (Robbins, 2003:229) dalam Teori Harapan, seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan optimal bila ia meyakini sistem atau prosedur yang ada di dalam perusahaan termasuk di dalamnya adalah sistem penilaian kerja dan imbalan. Keyakinan atau kepercayaan terhadap perusahaan ini didapat dari adanya rasa aman terhadap perusahaan, karena adanya keselarasan antara nilai-nilai di dalam diri dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dalam bentuk budaya organisasi. Dengan kata lain, seperti telah dibahas sebelumnya, bila karyawan memiliki keselarasan nilai dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, maka ia akan merasa aman. Selanjutnya karyawan tersebut akan merasa nyaman saat bekerja, hal ini membentuk sikap positif terhadap budaya organisasi perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi perusahaan akan memiliki kepercayaan terhadap perusahaan sehingga ia akan termotivasi saat bekerja.

Dalam perusahaan X di Cicurug, Sukabumi setiap operator memiliki sikap yang berbeda terhadap 4 karakteristik budaya (memperhatikan detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada kerja tim dan cara kerja yang agresif) yang berkembang di perusahaan tersebut. Operator yang nilai-nilai dalam dirinya lebih banyak memiliki keselarasan dengan 4 karakteristik budaya yang berkembang di perusahaan tersebut akan merasa aman dan akan merasa nyaman saat bekerja di dalam perusahaan tersebut, selain itu ia akan memandang bahwa usaha atau kerja yang dilakukannya dapat memberi keuntungan serta dapat memenuhi kebutuhan dirinya akan memiliki sikap yang positif terhadap budaya organisasi tersebut. Sikap positif tersebut menumbuhkan rasa percaya terhadap perusahaan tempat ia

bekerja dan karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan optimal, yaitu bekerja dengan teliti dan hasil kerja tidak ada cacat, dapat memenuhi target hasil produksi atau bahkan melebihinya, dapat bekerja dengan optimal dalam tim kerjanya dan siap bersaing dengan rekan kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik serta tidak bersantai-santai saat bekerja. Hal tersebut memunculkan motivasi kerja yang tinggi pada diri operator tersebut. Sedangkan operator yang memiliki nilai-nilai dalam diri yang lebih banyak tidak selaras dengan 4 karakteristik budaya organisasi yang berkembang di perusahaan tersebut akan merasa tidak aman dan akan merasa tidak nyaman saat bekerja di dalam perusahaan tersebut, selain itu ia akan memandang bahwa usaha atau kerja yang dilakukannya tidak dapat memenuhi kebutuhan dirinya akan memiliki sikap yang negatif terhadap budaya organisasi tersebut. Sikap yang negatif tersebut menumbuhkan rasa tidak percaya terhadap perusahaan tempat ia bekerja dan karyawan akan kurang termotivasi untuk bekerja dengan optimal, yaitu hasil kerja tidak teliti atau banyak cacat, tidak dapat memenuhi target produksi, tidak dapat bekerja secara optimal dalam tim dan tidak mampu bersaing dengan rekan kerjanya untuk mencapai hasil yang lebih baik serta lebih banyak menggunakan waktu kerjanya untuk bersantai-santai. Hal tersebut memunculkan motivasi kerja yang rendah.

### **1.6. Asumsi**

1. Operator yang bergabung dalam suatu perusahaan membawa seperangkat nilai-nilai dalam dirinya.
2. Operator yang bergabung di dalam suatu perusahaan akan dihadapkan pada nilai-nilai yang telah berkembang dalam perusahaan tersebut yang dipersepsi bersama oleh seluruh anggota di perusahaan tersebut dan di kenal sebagai budaya organisasi.
3. Operator yang nilai-nilainya selaras dengan budaya organisasi di perusahaan tersebut, memiliki informasi yang memadai mengenai budaya organisasi akan memiliki sikap positif terhadap budaya organisasi yang berkembang dan operator yang nilai-nilainya tidak selaras dengan budaya organisasi di perusahaan tersebut, tidak memiliki informasi yang memadai mengenai budaya organisasi akan memiliki sikap negatif terhadap budaya organisasi yang berkembang.
4. Sikap positif terhadap budaya organisasi berkaitan dengan motivasi kerja yang tinggi pada operator dan sikap negatif terhadap budaya organisasi berkaitan dengan motivasi kerja yang rendah pada operator.

### **1.7. Hipotesis Penelitian**

Terdapat hubungan antara sikap terhadap budaya organisasi dengan motivasi kerja pada operator di perusahaan X Cicurug, Sukabumi.

