

**Pemberdayaan Masyarakat, Komitmen  
Organisasional, *Learning Organization*, (Studi  
Kasus UMKM)**

**Oleh:**

**Dr. Johny Taroreh, M.Si**

**Pemberdayaan Masyarakat, Learning Organization, Komitmen  
Organisasional (Studi Kasus UMKM)**

**Dr. Jonhy Taroreh,S.Pd.,M.SI**

**Penerbit: Yayasan Makaria Waya  
Jl.A. Mononutu-Minahasa Utara, Kode pos 95372  
Tel/Fax (0431) 892162,HP 08334333215  
Email:penerbit.makaria@gmail.com  
Website: makarialearningcenter.com**

**Dr. Johnny Taroreh.,S.Pd.,M.Si  
Pemberdayaan Masyarakat, Learning Organization, Komitmen  
Organisasional (Studi Kasus UMKM)  
Manado, Yayasan Makaria Waya, 2018  
ISBN : 978-602-6639-20-2**

**Pemberdayaan Masyarakat, Learning Organization Komitmen  
Organisasional (Studi Kasus UMKM)  
Dr. Johny Taroreh, S.Pd., M.Si**

**Editor : Mieke O.Mandagi  
Penyunting : Mieke O.Manadagi  
Lay-out : Deivy M.Ombuh  
Cover : Deivy M.Ombuh**

**Hak Cipta yang dilindungi**

**Undang – undang : Pengarang  
Hak Penerbitan Pada : Yayasan Makaria Waya  
Dicetak Oleh : Yayasan Makaria Waya**

**Diterbit oleh:**

**Yayasan Makaria Waya  
Jl. A.Mononutu-Minahasa Utara 95372  
Tel/Fax (0431) 892162, HP 081334333215  
Email: [penerbit.makaria@gmail.com](mailto:penerbit.makaria@gmail.com)  
Website: makarialearningcenter.com**

**Cetakan 1 April 2018**

**Pemberdayaan Masyarakat, Learning Organization, Komitmen  
Organisasional  
(Studi Kasus UMKM)**

**Kutipan Pasal 72:**

**Ketentuan Pidana Undang-Undang**

**Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu ) bulan dan denda paling paling sedikit Rp. 1.000.000,00(satu juta rupiah),atau pidana penjara paling lama 7 tahun atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00(lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan,memamerkan,mengedarkan,atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak cipta atau Terkait sebagaimana di maksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00(lima ratus juta rupiah)

## **KATA PENGANTAR**

Ungkapan syukur penulis Panjatkan kehadiran Tuhan yang maha esa, atas pertolongannya sehingga buku Pemberdayaan Masyarakat, Learning Organization, Komitmen Organisasional (Studi Kasus UMKM) dapat diselesaikan.

Penulisan buku ini bertujuan untuk melengkapi komponen pembelajaran mata kuliah. Sehingga buku ini disusun secara sistematis dan tentunya akan bermanfaat bagi mahasiswa dalam kegiatan belajar-mengajar, bahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perkuliahan

Selain itu penulisan buku ajar ini dengan maksud menjadi rambu-rambu akademik tentang kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa, sekaligus merupakan acuan baik dosen maupun mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan. Namun demikian, penulis menyadari bahwa buku ajar ini memiliki kekurangan –kekurangan, untuk itu segala kritikan dan saran, sangat diharapkan demi perbaikan penulisan selanjutnya, dan tentunya disampaikan terima kasih.

**Penulis,**

**Dr. Johnny Taroreh.,S.Pd.,M.Si**

## DAFTAR ISI

	Hal
Kata Pengantar	6
Daftar isi	7
BAB I	Kriteria Usaha Kecil dan Produk Unggulan 18
	A. Kinerja Usaha Kecil 12
	B. Indikator Kinerja Usaha Kecil 13
BAB II	Budaya Organisasi 20
	A. Kemunculan Budaya Organisasi 26
	B. Karakteristik Budaya Organisasi 29
	C. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi 30
BAB III	Komitmen Organisasional 36
	A. Dimensi –dimensi Komitmen Organisasional 38
	B. Membangun Komitmen Organisasional 40
BAB IV	Learning Orgaization 49
	A. Karekteristik Learning Organization 50
BAB V	Pemberdayaan Masyarakat 55
BAB VI	Hubungan Budaya Organisasi, Learning Organization, dan Pemberdayaan Masyarakat 63
Daftar Pustaka	70

# BAB 1

## Kriteria Usaha Kecil dan Produk Unggulan



Ada beberapa kriteria usaha kecil menurut instansi pemerintah seperti Bank Indonesia, Kamar Dagang dan Industri (Kadin), BPS, Kementerian koperasi dan UKM, serta UU No. 20 tahun 2008 tentang UMKM. Bank Indonesia mendefinisikan usaha kecil berdasarkan pada nilai asset yang dimiliki (tidak termasuk tanah dan bangunan) yaitu bernilai kurang dari Rp. 600 juta. Kemudian Kadin membedakan usaha kecil berdasarkan modal kerja yaitu usaha kecil yang memiliki modal kerja kurang dari 600 juta untuk kelompok usaha yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian dan industri; dan usaha kecil dengan modal kerja kurang 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp. 1 milyar untuk kelompok usaha yang bergerak di bidang konstruksi. BPS mendefinisikan usaha berdasarkan jumlah tenaga kerja. Usaha kecil adalah perusahaan dengan jumlah tenaga kerja 1 - 4 orang digolongkan sebagai industri kerajinan dan rumah tangga, usaha dengan tenaga kerja 5 -19 orang sebagai industri menengah, dan usaha dengan tenaga kerja lebih dari 100 orang sebagai industri besar.

Mengingat banyaknya definisi yang ada, dapat memberikan pemahaman yang berbeda - beda terhadap usaha kecil. Sehingga menghindarinya, Pengertian usaha kecil dalam penelitian ini didasarkan pada Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, kecil dan Menengah ( UMKM) pasal 1 sebagai berikut :

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi Kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang –Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi criteria Usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang – Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun

tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang –Undang ini.

## **A. Kinerja Usaha Kecil**

### Definisi Kinerja

Banyak para ahli memberikan pengertian kinerja yang tidak sama satu lain. KBBI (kamus besar bahasa Indonesia) mendefinisikan kinerja sebagai ; (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian organisasi (Rue dan Byars, 1997). Lebih rinci Moehariono (2010 : 61) mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan dengan moral atau etika. Definisi yang hampir sama disampaikan Prawirosentoro (1999) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok

dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing –masing dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum, moral dan etika. Dalam definisi ini menekankan pada satuan waktu, karena waktu merupakan batasan atau kendala yang dihadapi untuk melakukan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing- masing, sebab kalau tidak dibatasi waktu sulit untuk mengukur kinerja seseorang dengan lainnya.Seseorang dikatakan berkinerja tinggi apabila bias mengerjakan sesuai waktu yang ada atau lebih cepat dibandingkan orang lain.

## **B. Indikator Kinerja Usaha Kecil**

Masalah pengukuran kinerja usaha kecil, tidak ada kesepakatan tentang bagaimana dan prosedur apa pengukuran kinerja harus dilakukan, dan pada umumnya para peneliti cenderung memfokuskan pada variabel variabel yang mudah pengumpulan informasinya dari pada variabel – variabel yang dianggap penting (cooper dalam Wiklund, 2000).

Untuk mengukur kinerja, menurut Streers (1985), ada dua tipe ancangan (1) ancangan berdimensi tunggal (ukuran kinerja unidimensi), (2) ancangan berdimensi ganda (ukuran kinerja multi dimensi ). Ukuran kinerja unidimensi adalah ancangan yang memandang kinerja

(efektivitas) berpusat pada satu criteria evaluasi. Ukuran efektivitas multi dimensi mengembangkan model dengan beberapa cirteria berbeda secara serempak. Hipotesis yang dihasilkan diuji dalam hal saling hubungan antara variabel pokok yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Model ini lebih baik daripada model udidimensi karena menggambarkan usaha mempelajari secara lebih lengkap variabel – variabel pokok yang berkaitan dengan pembinaan efektivitas dan memperhatikan sifat – sifat variabel – variabel itu.

Beberapa peneliti telah menggunakan pertumbuhan sebagai pengukuran kinerja yang paling layak untuk usaha kecil (Terziosvzki dan samson, 2000).

Mengukur kinerja usaha merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan, yang mengidentifikasi keberhasilan usaha. Selama ini yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja usaha secara tradisional hanya menitik beratkan pada aspek keuangan. Ukuran ini suatu usaha yang telah mencapai keuntungan yang cukup tinggi akan dianggap sudah berhasil. Kinerja seperti itu adalah kinerja dalam jangka pendek yang mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Secara umum kinerja usaha dapat diukur berupa baik luas pasar (ukuran pasar) seperti volume penjualan, *market share*, tingkat pertumbuhan penjualan, maupun kinerja keuangan (Brealey, 1998; Gitman 1998 dalam Sengen, M. 2005). Lebih lanjut, Sengen, M (2005) mengukur kinerja usaha kecil dengan indikator yaitu (1) pertumbuhan penjualan, (2) pertumbuhan keuangan, dan (3) pertumbuhan asset. Riyanti (2003) mengukur keberhasilan usaha kecil dengan indikator proses bisnis internal, akumulasi modal, dan kepuasan kerja.

Sementara, Sandjojo (2004), mengukur pertumbuhan usaha kecil dengan melihat (1) pertumbuhan pendapatan, (2) pertumbuhan volume penjualan, (3) pertumbuhan keuangan, (4) pertumbuhan usaha, dan (5) kepuasan wirausaha. Wadji, M.F (2008) mengemukakan titik dasar permulaan bagi analisis pasar atau sub pasar adalah tingkat penjualan total (volume penjualan). Sedangkan, sunaryanto (2003) mengukur kinerja usaha kecil dan menengah dari segi pertumbuhan penjualan dan tenaga kerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa indikator – indikator yang dapat digunakan untuk mengukur usaha mikro kecil dan menengah adalah : jumlah jenis produk, tingkat keuntungan, luas pasar (volume penjualan dan jangkauan pasar), tingkat kepuasan

wirausaha, penyerapan tenaga kerja (pelibatan kerja), dan tanggung jawab sosial perusahaan.

### **1) Jumlah jenis produk**

Dalam Penelitian Wahjoedi (2004), jenis produk merupakan salah satu indikator untuk mengukur kinerja ekonomi perusahaan. Secara langsung atau tidak langsung implementasi TJSP yang telah dicapai secara baik oleh suatu usaha akan ikut mendukung kinerjanya. Melalui upaya terus menerus kearah proses peningkatan nilai tambah (*value added products*).

### **(2) Tingkat Keuntungan**

Maynard dalam Riyanti (2003), mengatakan bahwa kinerja perusahaan harus diukur dari besarnya *Return On Investment (ROI)*. ROI adalah keuntungan yang diraih oleh perusahaan. Jadi, menurut Maynard yaitu kinerja perusahaan dapat dinilai/diukur ROI. Penelitian Ghost, et al, dalam Meng & Liang (1996) tentang wirausaha kecil disingapura menunjukkan hasil bahwa dari 85 % responden menjawab, 70 % wirausaha menggunakan *net profit growth* untuk mengukur keberhasilan usaha, disusul oleh laba penjualan (*sales revenue growth*) sebesar 61 %, laba setelah pajak (*return on investment*) sebesar 50 %, dan pangsa pasar (*market share*) sebesar 48 %.Selanjutnya 38% dari

wirausaha yang menggunakan criteria keberhasilan laba bersih (*net profit growth*), berpendapat bahwa prestasi 6 -19 % pertumbuhan pertahun merupakan indikator keberhasilan usaha.

### **3) Luas Pasar**

Kinerja Usaha kecil juga dapat diukur dengan melihat luas pasarnya. Wahjoedi (2004) mengukur kinerja perusahaan Tjiwi Kimia dengan melihat luas pasarnya. Levit (1987) mengemukakan bahwa volume penjualan adalah jumlah unit produk yang terjual dalam suatu periode atau rentang waktu tertentu. Volume penjualan yang dicapai suatu perusahaan merupakan ukuran berhasil tidaknya usaha dalam memperoleh pendapatan. Volume penjualan yang dicapai suatu perusahaan merupakan ukuran berhasilnya tidaknya usaha dalam memperoleh pendapatan. Volume penjualan barang hasil produksi dari tiap periode tidak akan sama, terkadang mengalami kenaikan dan terkadang juga mengalami penurunan. Menurut Swastha dan Irawan (2008) kinerja usaha kecil dapat diukur melalui permintaan pasar, dan ditentukan oleh volume fisik dan rupiah. Untuk mengukur luas pasar usaha kecil dari pertumbuhan volume penjualan dapat digunakan skala pengukuran yang digunakan oleh sunaryanto (2003) dalam penelitiannya yaitu memberikan skor berdasarkan skala lima poin, yang menyebar dari



penjualan naik lebih dari 50%, penjualan naik 10 sd. 50%, penjualan naik 0 s.d 10%, penjualan turun 0 s.d 10%, dan penjualan turun lebih dari 10%.

Selanjutnya, luas pasar juga dapat diukur dengan melihat jangkauan pasar. Menurut Swastha dan Irawan (2008), kinerja usaha dapat ditentukan menurut batas –batas daerah geografis yang jelas. Jadi, jangkauan pasar yang dimaksud adalah jangkauan pemasaran produk-produk yang dihasilkan mulai dari tingkat daerah, propinsi, nasional, regional, dan bahkan ke tingkat internasional. Apabila usaha telah menjangkau pasar yang lebih luas berarti usaha tersebut menunjukkan kinerja lebih baik.

#### **4) Tingkat kepuasan Wirausaha**

Usaha yang menantang dapat membuat setiap wirausaha untuk lebih termotivasi untuk melakukan hal-hal yang baru dan lebih baik, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja usahanya. Menurut Robbins (2001) factor –faktor yang menentukan kepuasan kerja seorang wirausaha cenderung lebih menyukai pekerjaan –pekerjaan yang memberikan kesempatan menggunakan kebebasan, ketrampilan, dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mereka melalui pekerjaan yang secara mental kurang

menantang akan menciptakan kebosonan, tetapi pekerjaan yang sangat menantang akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal.

Disamping itu, kondisi kerja yang mendukung juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang wirausaha akan peduli lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Dan faktor yang tak kalah pentingnya adalah kesesuaian kepribadian. Kesesuaian yang tinggi antar wirausaha dan usahanya akan menghasilkan seorang individu yang terpuaskan.

#### **5) Pertumbuhan Penyerapan Tenaga Kerja (pelibatan pekerja)**

Ada beberapa penelitian menggunakan indikator tenaga kerja dalam mengukur kinerja suatu usaha/perusahaan seperti indikator pertumbuhan tenaga kerja untuk mengukur kinerja usaha kecil dan menengah di bidang usaha konveksi (sunaryanto, 2003) dan indikator pelibatan pekerja untuk mengukur kinerja ekonomi (wahjoedi 2004). Jumlah dan kualitas tenaga kerja yang diserap (pelibatan pekerja) oleh usaha kecil akan meningkatkan hasil produksinya yang tentunya meningkatkan kinerja usaha kecil tersebut. Artinya semakin baik kinerja usaha tersebut. Suharyadi (2008) mengemukakan bahwa meningkatnya

kebutuhan jumlah dan kualitas tenaga kerja dalam usaha memberikan indikasi bahwa usaha tersebut memiliki kinerja baik.

#### **6) Tanggung jawab social perusahaan/Usaha kecil**

Penggunaan istilah tanggung jawab social perusahaan (TJSP) atau *Corporate Social Responsibility*) (CSR) akhir-akhir semakin populer dengan semakin meningkat praktek tanggung jawab social perusahaan, dan diskusi – diskusi global, regional dan nasional TJSP. Istilah TJSP yang mulai dikenal sejak tahun 1970-an, saat ini menjadi salah satu bentuk inovasi bagi hubungan perusahaan dengan masyarakat dan konsumen.

Menurut Jones (2001) dalam Hardinsyah (2008), seorang atau lembaga dapat dinilai membuat keputusan atau bertindak etis : (1) keputusan atau tindakan dilakukan berdasarkan nilai atau standar yang diterima dan berlaku pada lingkungan organisasi yang bersangkutan, (2) Bersedia mengkomunikasikan keputusan tersebut kepada seluruh pihak yang terkait, dan (3) Yakin orang lain akan setuju dengan keputusan tersebut atau keputusan tersebut mungkin diterima dengan alasan etis.

# BAB II

## Budaya Organisasi

Budaya merefleksi keyakinan – keyakinan bersama (*shared beliefs*), nilai – nilai, ekspetasi – ekspetasi dan norma – norma para anggota keorganisasian. Siagian (2002):188) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Selanjutnya, menurut Bounds (dalam Nasution, 2001:79) dalam budaya mengandung berbagai aspek pokok yaitu :

- (1) Budaya merupakan konstruksi sosial unsur – unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok
- (2) Budaya memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian
- (3) Budaya berisi kebiasaan atau tradisi
- (4) Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu

- (5) Budaya mengarahkan perilaku : kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma
- (6) Budaya masing – masing organisasi bersifat unik

Adapun pengertian budaya organisasi teoritis yang dikemukakan Wood, dan Chapman (2004:435):

*“Organisational culture is the system of share beliefs and value that develops within an organisation or within its sub unit, and guides the behaviour of ist member”.*

Budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit, yang mengarahkan prilaku dari anggota organisasi. Lebih lanjut menurut Wood, dan Chapman (2004:448) terkait budaya organisasi adalah sebagai berikut:

*Organisational culture often specifies when various types of actions appropriate and where individual members stand in the social system. These cultural rules and roles are part of normative controls of the organisation and emerge from its daily routines.*

Budaya organisasi menjelaskan cara yang tepat untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam hubungannya dalam

suatu sistem sosial. Budaya organisasi merupakan seperangkat kebijakan dan aturan yang merupakan bagian pengendalian normatif, dalam organisasi yang terlihat dalam kegiatan sehari-hari. Senada dengan itu Vijay Sathe dalam Kreitner dan Kinicki (2003:83-84), menyebutkan budaya organisasi sebagai:

“Pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimenifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama”.

Budaya organisasi merupakan kesamaan pemahan akan berbagai situasi yang terjadi di dalam organisasi. Tata nilai yang disepakati bersama dijadikan acuan bagi anggota organisasi dalam menyikapi situasi yang terjadi. Memperkuat hasil penelitian tersebut, Edgar H. Schein (1992:9-12) dalam Luthan (2006:124) mengonsepsikan budaya organisasi sebagai “pola asumsi dasar, nilai dan kepercayaan, serta artifak dan kreasi yang dapat mengarahkan perilaku organisasi”.

Pendapat tersebut menunjukkan jika budaya organisasi merupakan asumsi dasar, nilai, kepercayaan, artifak dan kreasi, yang mampu mengarahkan organisasi dan anggotanya untuk berperilaku terhadap situasi yang dihadapi. Kuat lemahnya budaya organisasi

ditunjukkan oleh sejauhmana nilai-nilai primer dipegang secara intensif, dianut secara luas, serta disosialisasikan dengan jelas diantara para anggota organisasi (Robbins, 2003 dalam Kusnendi, 2006).

Dengan melihat konsep –konsep tersebut, memberi pengertian bahwa budaya merupakan keseluruhan yang kompleks meliputi nilai – nilai, pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, dan kemampuan-kemampuan lainnya serta kebiasaan yang dianut dan dilakukan berulang – ulang oleh manusia sebagai anggota kelompok masyarakat.

Charles B. Handy (1986, dalam Yio Cheki, 1996 dalam Kusnendi, 2006) dengan basis acuan karakteristik organisasi membedakan tipe budaya organisasi menjadi empat tipe generik sebagai berikut:

- (1) Tipe *Apollo*. Tipe ini ditandai oleh formalisasi serta sentralisasi tinggi. Karakteristik menonjol dalam budaya organisasi tipe ini adalah semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bersifat rutin, berorientasi pada hasil. Kekuasaan tertinggi terpusat di tangan satu orang atau sekelompok, karena itu keputusan bersifat terpusat.



- (2) Tipe *Zeus*. Tipe ini ditandai oleh formalisasi rendah, sentralisasi tinggi. Budaya organisasi seperti ini tidak banyak terdapat peraturan dan prosedur, tetapi Kekuasaan tertinggi terpusat di tangan satu orang atau sekelompok seperti layaknya seekor laba-laba yang berada di tengah jaringannya.
- (3) Tipe *Athena*. Tipe ini ditandai oleh formalisasi tinggi, sentralisasi rendah. Budaya organisasi seperti ini banyak terdapat dalam kelompok kerja interdisipliner yang diorganisasikan berdasarkan suatu tugas atau proyek dengan cara kerja sangat independen tetapi sangat terikat oleh berbagai prosedur dan peraturan yang ketat.
- (4) Tipe *Dionysus*. Tipe ini ditandai oleh formalisasi dan sentralisasi rendah. Budaya seperti ini sangat desentralisasi dan cenderung informal. Para anggota organisasi memiliki tujuan yang sama tetapi masih menikmati kebebasan individu yang tinggi.

#### **A. Kemunculan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pertama kali berasal dari pendiri (founders) atau pimpinan paling atas (top management) dari organisasi sebagai perintis. Pendiri ini memiliki pengaruh yang besar terhadap perumbuhan organisasi dan menetapkan suatu cara tersendiri yang dijalankan di dalam organisasinya. Stephen Robbins (2003:531) mengemukakan terdapat 3

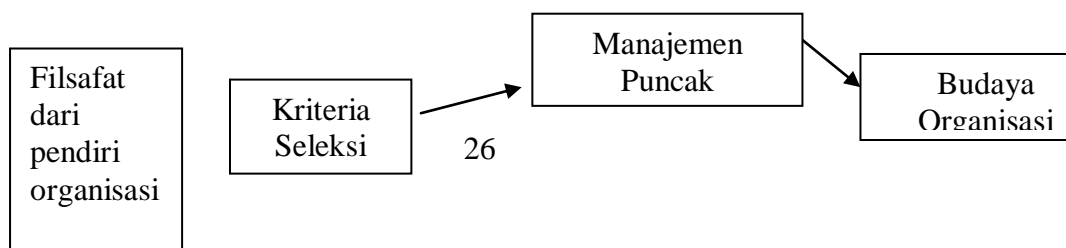
(tiga) tahapan pembentukan budaya organisasi yang digambarkan sebagai berikut:

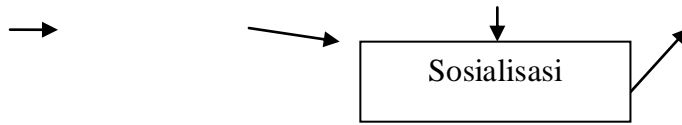
1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengkoordinasi dan mensosialisasikan pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi.

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apayang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandanginya benar berdasar pengalamannya.

Robbins (2003:535) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi criteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawainya.

**Gambar 2.1**  
**Proses terbentuknya Budaya Organisasi**





Sumber: Stephen P.Robbins (2003:535)

Kemampuan pendiri dalam menciptakan budaya tidak dibatasi oleh nilai- nilai dan idelogi sebelumnya. Mereka dapat dengan mudah menerapkan keyakinan mereka pada organisasi untuk mencapai nilai – nilai yang diinginkan, namun lambat laun nilai – nilai ini akan terseleksi dengan sendirinya untuk melakukan sejumlah penyesuaian terhadap perubahan, Hasil akhirnya akan muncul budaya organisasi yang diinginkan.

## **B. Karekteristik Budaya Organisasi**

Mc. Shane and Glinow (2003:449) membagi tingkatan budaya dan interaksinya dalam tiga Tingkatan, yaitu: 1) Artifacts yaitu elemen budaya organisasi yang paling luar dari budaya organisasi sebab dapat dilihat secara konkret; 2) Beliefs, values and attitudes yaitu elemen dasar budaya organisasi yang mengarahkan perilaku, kendati elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang; dan 3) Basci assumption yaitu bagian yang paling dalam dari budaya organisasi yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan para anggota organisasi.

Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000:107)

mengelompokkan budaya dalam empat tipe generik sebagai berikut:

(1)*Tipe tough – guy, macho culture*

Merupakan dunia para individualitas yang secara reguler mengambil resiko tinggi dan mendapatkan umpan balik cepat apabila tindakan mereka benar atau salah.

(2)*The work hard –play hard culture*

Dalam budaya ini yang menjadi aturan adalah kegembiraan dan tindakan, dan pekerja mengambil sedikit resiko, semuanya dengan umpan balik cepat. Untuk berhasil, budaya mendorong mereka menjaga aktivitas dengan resiko rendah pada tingkat yang relatif tinggi.

(3)*The bet-your company culture*

Merupakan budaya dengan keputusan yang mengandung taruhan besar, di mana beberapa tahun berlalu bahwa keputusan telah memberikan hasil. Budaya ini berisiko tinggi dan lingkungan dengan umpan balik lambat

(4)*The Process culture*

Merupakan budaya dengan tanpa atau sedikit umpan balik dimana pekerja menemukan sulit untuk mengukur apa yang mereka lakukan,

malahan mereka mengonsentrasikan pada bagaimana hal tersebut dilakukan. Nama lain dari budaya ini ketika prosesnya menjadi di luar control adalah birokrasi.

Fred Luthnas (2002:123) menyatakan budaya organisasi memiliki 6 (enam) karakteristik, yaitu:

- (1) Peraturan – peraturan yang harus dipenuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan Menggunakan tata cara, istilah bahasa sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.
- (2) Norma-norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan yaitu tidak berlebih tetapi juga tidak kurang.
- (3) Nilai – nilai yang dominan. Adanya nilai – nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya.
- (4) Aturan – aturan. terdapat pedoman yang harus ditaati juga bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima didalam organisasi tersebut.
- (5) Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan pegawai dan atau pelanggan.

- (6) Iklim organisasi. Perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

Berdasarkan riset yang terbaru, Robbins (2003:525) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik primer yang bersama – sama menangkap hakekat dari suatu budaya organisasi, yaitu:

- (1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk Inovatif dan mengambil resiko.
- (2) Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan Presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian
- (3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- (4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- (5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu – individu.
- (6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
- (7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya kemantapan dalam aktivitasnya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (satu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi yang menjadi dasar untuk mengetahui pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota organisasi dan bagaimana pekerjaan diselesaikan serta para anggota diharapkan berperilaku.

Karakteristik budaya organisasi yang di kemukakan oleh Robbins menekankan pada aspek pelaksanaan pekerjaan dengan budaya yang mendukung. Nilai – nilai yang dianut makna bersama dalam sebuah organisasi tercermin dari budaya kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam kehidupan organisasi.

### **C. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi – fungsi budaya organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (2001 : 528 )

- (1) Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
- (2) Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
- (3) Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
- (4) Meningkatkan stabilitas sistem social. Budaya adalah perekat social yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
- (5) Budaya melayani sebagai sense –making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Dari uraian – uraian tersebut memperlihatkan bahwa dengan adanya budaya dalam sebuah organisasi akan memberi suatu jaminan kepada setiap organisasi akan berjalan pada rel yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena budaya organisasi yang kuat akan membatasi masing- masing individu sebagai anggota organisasi dalam bertindak, dan akan memberi cara dalam memecahkan berbagai permasalahan yang timbul. Dengan demikian adanya budaya dalam



sebuah organisasi akan memelihara organisasi dalam kondisi yang stabil dalam perjalanannya mencapai tujuan.

#### **D. Dimensi – dimensi budaya organisasi**

Dalam penelitian ini dimensi –dimensi tujuh karakteristik primer dimodifikasi dan disesuaikan dengan objek penelitian. Adapun dimensi –dimensi diambil yaitu pengambilan resiko, perhatian kepada detail, orientasi proses, orientasi manusia, orientasi tim (Robbins (2003:525) Secara rinci dimensi tersebut diuraikan kedalam indikator –indikator sebagai berikut :

- (1) Dimensi inovasi dan pengambilan resiko, indikator yang digunakan adalah : perusahaan memiliki perhatian mengenai tim –tim kerja; perusahaan memberikan mengenai memberikan eksperimen; perusahaan memberikan perhatian mengenai mengandung resiko terjadinya tuntutan perubahan pada pekerjaan.
- (2) Dimensi perhatian kepada detail, indikator yang digunakan adalah : ketelitian dalam pekerjaan; tindakan koreksi
- (3) Dimensi orientasi manusia, indikator yang digunakan adalah : perusahaan memiliki perhatian mengenai persoalan kejujuran individu dalam penyelesaian pekerjaan; perusahaan memiliki

perhatian terhadap toleransi, perusahaan memiliki perhatian tentang hak – hak individu.

- (4) Dimensi orientasi tim, indikator yang digunakan adalah :  
pembentukan tim kerja; kerja sama antar karyawan

Terdapat tujuh dimensi dari nilai-nilai yang berlaku dalam budaya organisasi yang dikemukakan oleh **O'Reilly *et al.* (dalam Robbins, 2003; dalam Chuang, Church, dan Zikic, 2004; dalam Tepeci, 2001)** yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu derajat dorongan kepada pekerja untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada detail, yaitu derajat harapan kepada pekerja untuk menunjukkan keakuratan, analisis, dan perhatian secara mendetail.
- 3) Orientasi pada luaran (*outcome*), yaitu derajat fokus manajemen terhadap hasil-hasil atau luaran yang dapat dicapai dibandingkan dengan teknik-teknik dan proses yang dipergunakan untuk mencapai hasil-hasil tersebut.
- 4) Orientasi pada manusia, yaitu derajat keputusan-keputusan manajemen untuk pertimbangan akibat-akibat dari pencapaian luaran terhadap warga organisasi.

- 5) Orientasi pada tim, yaitu derajat aktivitas kerja yang diorganisasikan berdasarkan kelompok-kelompok dibandingkan dilakukan secara individual.
- 6) Agresivitas, yaitu derajat kecekatan dan tingkat kompetitif yang dimiliki dan dilakukan oleh masing-masing individu.
- 7) Stabilitas, yaitu derajat aktivitas organisasi yang menekankan kepada penjagaan dari gejolak.

## BAB III

# Komitmen Organisasional

Menurut Meyer & Allen dalam Guylane dan Vandenberghe (2009:7) mengemukakan bahwa “*Commitment is a global psychological state that characterizes the relationship between employees and*

*organizations.*” Dari pernyataan diatas maka komitmen merupakan keadaan psikologis secara menyeluruh yang dicirikan dengan hubungan antara karyawan dengan organisasi. Selanjutnya, Meyer dan Allen dalam Luthan (2008:147) menyatakan bahwa komitmen merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utama dari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Porter et al. dalam Kedsuda dan Ogunlana (2007:167) mendefinisikan kata “komitmen” sebagai kekuatan dari seorang individu yang diidentifikasi dengan keterlibatan dalam satu organisasi tertentu. Selanjutnya, Porter et al. mengemukakan bahwa komitmen mempunyai tiga komponen utama: kepercayaan (anggapan) kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; suatu kesediaan untuk menggunakan usaha cukup besar atas nama organisasi; dan satu keinginan terbatas untuk memelihara keanggotaan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:122) memberikan definisi “*Organizational Commitment is the degree to which employees*

*believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.*” Dari definisi diatas maka komitmen organisasional merupakan tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2006:122) mengemukakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar.

Robbin (2009:113) menyatakan bahwa komitmen organisasional “*A state in which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.*” Dari pernyataan diatas maka komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Selanjutnya, ia menekankan pada keberpihakan karyawan terhadap organisasi dan kesungguhan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta upaya karyawan untuk tetap bertahan.

Pengertian yang agak berbeda dikemukakan oleh McShane and Glinow (2005:126) yang mengatakan bahwa “ *Organizational commitment refers to the employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in a particular organization.*” Dari definisi diatas maka komitmen organisasional merupakan pernyataan emosional karyawan yang diidentifikasi dengan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu.

Greenberg (2005:175) menjelaskan komitmen organisasional sebagai “*The concept of organizational commitment is concerned with the degree to which people are involved with their organization and are interested in remaining a part of them.*” Konsep komitmen organisasional merujuk pada tingkat keterlibatan orang-orang dengan organisasi mereka dan tertarik sebagai bagian dari diri mereka. Pada sumber yang sama dijelaskan bahwa para karyawan yang loyal bekerja pada perusahaan sepanjang hidup mereka tidak ingin berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mengejar karier mereka. Menurut Kreitner & Kinicki (2005:274) komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyaranakan keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik kehadiran dan turnover tenaga kerja. Seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan menarik diri dari organisasi melalui ketidakhadiran atau masuk-keluar.

Berdasarkan pada beberapa pengertian dari komitmen organisasional yang dikemukakan oleh beberapa pakar maka dapat dilihat aspek-aspek mengenai komitmen organisasional yang dapat diukur berdasarkan sikap dan perilaku dari individu-individu dalam suatu organisasi yaitu keterikatan, keterlibatan, kebersamaan, kesetiaan dan pengidentifikasian diri yang mempunyai implikasi pada keputusan untuk tetap sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi. Berdasarkan konstruk pengertian komitmen organisasional oleh para ahli pada umumnya mereka memandang komitmen organisasional yang dicirikan sebagai : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan 3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.



## A. Dimensi-dimensi Komitmen Organisasional

Meyer & Allen membedakan antara dua jenis komitmen yaitu *Affective Commitment* dan *Continuance Commitment*. *Affective Commitment* menunjukkan rasa memiliki dan emosi rasa sayang terhadap organisasi, sedangkan *Continuance commitment* menekankan biaya yang dirasakan jika meninggalkan organisasi.

Selanjutnya, Meyer & Allen memperkenalkan komitmen ketiga dari komitmen yaitu *Normative Commitment* yang menunjukkan kewajiban yang dirasakan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Kemudian Meyer, Allen & Smith merevisi skala *normative commitment* untuk menjelaskan perbedaan *affektive* dan *normative commitment*.

Beberapa karyawan menunjukkan sebuah keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap sasaran-sasaran dan nilai-nilai organisasi yang baru. Kelompok karyawan juga mendesak usaha-usaha untuk organisasi baru dan menunjukkan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan. Meyer & Allen menamakan bentuk komitmen ini sebagai *organizational affective commitment*.

Selanjutnya, Meyer dan Allen dalam Luthan (2008:148) mengemukakan dimensi-dimensi komitmen organisasional sebagai berikut:

- 1) *Affective commitment* (komitmen afektif). Komitmen afektif mengacu pada rasa sayang emosional karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam organisasi. Menurut Robbin (2009:113) komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) *Continuance commitment* (komitmen kontinuens). Komitmen kontinuens mengacu pada penilaian karyawan mengenai apakah biaya untuk meninggalkan organisasi lebih besar daripada biaya untuk tetap tinggal dalam organisasi. Menurut Robbin (2009:114) komitmen berkelanjutan berkaitan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.
- 3) *Normative commitment* (Komitmen normatif). Komitmen normatif mengacu pada perasaan berkewajiban dari karyawan kepada organisasi. Karyawan dengan level yang tinggi dari komitmen normatif akan tetap berada dalam organisasi karena merasa mereka seharusnya melakukannya. Dengan kata lain komitmen normatif

didasarkan pada kewajiban moral untuk tetap setia. Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Robbin (2009:114) bahwa komitmen normatif merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Dari dimensi – dimensi tersebut maka diuraikan secara rinci indikatornya sebagai berikut :

- (1) *Affective Commitment* indikatornya adalah : Menjadi bagian keluarga dari perusahaan, terlibat secara emosional dengan perusahaan, mempunyai arti yang sangat besar dari perusahaan tempat bekerja, bekerja sungguh – sungguh dengan rasa memiliki terhadap perusahaan tempat bekerja, bekerja dengan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, selalu memiliki kebanggaan terhadap pekerjaannya, bekerja dan selalu menyenangi tempat kerja sampai pensiun, bekerja dengan rasa tanggungjawab pada persoalan yang dihadapi, menikmati setiap pembicaraan tentang instansinya
- (2) *Continuence Commitment* indikatornya adalah : Tidak akan peduli pada perusahaan bila dipindahkan tanpa kenaikan jabatan, Kesediaan mengambil keputusan yang sangat sulit untuk meninggalkan pekerjaannya, Kesediaan meninggalkan pekerjaannya akan selalu mengganggu dalam hidupnya, Kesediaan meninggalkan

pekerjaan tanpa terganggu oleh apapun, Keinginan bekerja merupakan kebutuhan, Konsekuensi apabila meninggalkan pekerjaan, Kesiediaan untuk tetap bekerja di tempat sekarang akan lebih bermanfaat dari pada ditempat lain

- (3) *Normative Commitment* indikatornya adalah : Kesiediaan bekerja tanpa adanya kewajiban apapun, Kesiediaan untuk tetap bekerja di tempat sekarang walaupun ada peluang yang menguntungkan di tempat lain, Perasaan bersalah bila meninggalkan perusahaan tempat bekerja sekarang, Perasaan ada tuntutan loyalitas dari perusahaan tempatnya bekerja, Perasaan bersalah saat meninggalkan pekerjaan sekarang karena banyak orang/bawahan bergantung, Perasaan berhutang baik moril maupun materiil pada perusahaan tempatnya bekerja

## **B. Membangun Komitmen Organisasional**

McShane and Glinow (2005:128) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi sebagai berikut :

- 1) Keadilan dan dukungan.
- 2) Komitmen afektif lebih tinggi di dalam organisasi yang memenuhi kewajiban mereka pada karyawan dan mentaati nilai

perikemanusiaan seperti keadilan, kehormatan, pengampunan, integritas moral. Nilai ini berhubungan dengan konsep keadilan dalam organisasi.

- 3) Keamanan kerja.
- 4) Ancaman pemberhentian sementara adalah salah satu dari hambatan terbesar pada kesetiaan karyawan. Membangun komitmen karyawan tidak membutuhkan jaminan sepanjang waktu. tetapi perusahaan harus menawarkan jaminan kerja dimana karyawan merasakan beberapa ketetapan dan timbal balik dari hubungan kerja.
- 5) Organisasi secara keseluruhan.
- 6) Komitmen afektif diidentifikasi antara orang dengan perusahaan sehingga hal itu bisa dipertimbangkan bahwa sikapnya loyal ketika karyawan dihubungkan dengan orang dan peristiwa di organisasi. Khususnya karyawan akan menjadi sangat loyal ketika proses komunikasi dipelihara mereka yang diinformasikan dari peristiwa yang terjadi di perusahaan dan ketika mereka memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan dalam organisasi.
- 7) Keterlibatan karyawan.
- 8) Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka dilibatkan dalam membuat keputusan dalam organisasi di masa yang

akan datang. Melalui partisipasi, karyawan memulai untuk mengkaji bagaimana organisasi merefleksikan keputusannya. Keterlibatan karyawan akan membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan yang ditunjukkan oleh kepercayaan perusahaan pada karyawan.

9) Kepercayaan karyawan.

10) Kepercayaan merupakan pernyataan psikologis yang berisikan untuk menerima sifat yang sensitif berdasarkan harapan positif dari perilaku orang lain. Kepercayaan sangatlah penting untuk komitmen organisasi karena kepercayaan menyangkut hati dari hubungan dengan karyawan. Karyawan diidentifikasi dengan perasaan kewajiban untuk bekerja bagi organisasi hanya jika karyawan percaya pada pemimpin.

Dessler dalam Luthan (2008:149) memberikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional yaitu sebagai berikut :

1) Komitmen terhadap orang.

2) Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan bukan sekedar bahasa lisan dan tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Jika pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan

tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau bicara serta bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin dan lain-lain pada bawahan, sebaliknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

- 3) Menjelaskan dan mengkomunikasikan dengan baik setiap visi dan misi perusahaan.
- 4) Memperjelas misi dan ideologi dalam arti jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.; menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai-nilai; orientasi dan pelatihan mengelola stres berbasis nilai-nilai; membangun tradisi dalam arti segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya
- 5) Memberikan jaminan keadilan organisasi bagi setiap karyawan.
- 6) Memiliki prosedur keluhan yang komprehensif artinya bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi

keluhan tersebut secara menyeluruh, menyediakan komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

- 7) Menciptakan rasa kebersamaan dalam kelompok.
- 8) Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan, organisasi membuat kebijakan dimana diantara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik dan organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi serta melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- 9) Memberikan dukungan terhadap pengembangan karir karyawan.
- 10) Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing, karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhan, menciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan, bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan,



bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

## **BAB IV**

# **Learning Organization**

Istilah *learning organization* pada awalnya dipopulerkan oleh Peter Senge seorang direktur dari *Organizational Learning Center MIT* (*Massachusetts Institute of Technology*) dalam bukunya *Fifth Discipline*. Peter Senge (1999) mengatakan bahwa *learning organization are organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together*. Curtis and Philip (2001:551) juga mengatakan bahwa :

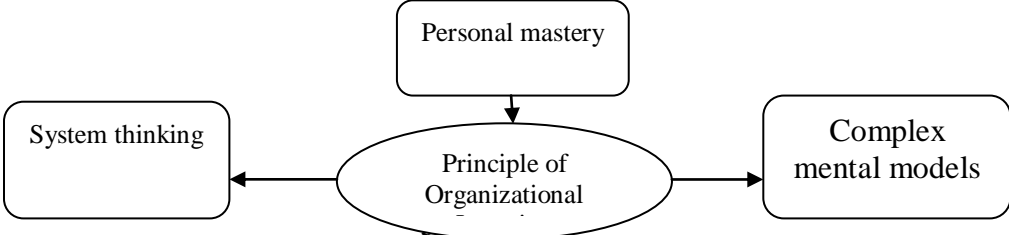
*Learning organization a deliberate effort by organizational members to develop models, tools and techniques for their organization to change and grow faster than competitor.*

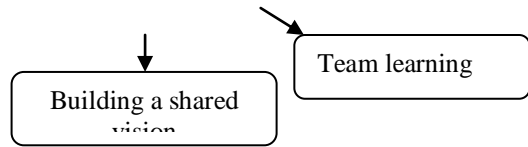
Dari dua pengertian pakar organisasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran itu adalah organisasi yang orang-orang didalamnya bersama-sama secara kontiniu berusaha untuk mengembangkan diri dan terus belajar dalam rangka menghadapi persaingan usaha dan perubahan lingkungan sekitar organisasi. *Learning organization* menurut lipshitz dan kolega (2002) “ adalah dengan susah payah bergantung pada kesediaan orang-orang untuk mempedulikan dan berbagi pengetahuan dengan yang lain”. Aplikasi tindakan prinsip belajar di tempat kerja menawarkan satu kesempatan untuk mengembangkan kepercayaan dan komunikasi di antara individu yang berbeda, yang telah bersama-sama mengidentifikasi belajar sebagai tujuan utama mereka.

**A. Karakteristik *Learning Organization***

Suatu organisasi dikategorikan sebagai organisasi pembelajaran jika organisasi tersebut mempunyai lima karakteristik yang dikemukakan oleh Peter Senge. Lima karakteristik tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

*Gambar 2.2 Principles of Organizational Learning*





source : Jennifer M.G & Jones G.R, 2007

Pada gambar diatas dapat dijelaskan bahwa prinsip-prinsip atau karakteristik yang harus dipunyai oleh sebuah organisasi pembelajaran terdiri dari *personal mastery*, *complek mental models*, *system thinking*, *team learning and building a share vision*.

a. *Personal Mastery*

Organisasi pembelajar yang selalu berusaha meningkatkan kemampuan personal organisasinya untuk mencapai hasil kerja yang optimal.Lingkungan organisasi dibentuk agar dapat menumbuhkan keinginan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka.

b. *Complex mental models*

Mental models adalah proses bercermin, bersinambung memperjelas dan meningkatkan gambaran diri tentang dunia luar dan melihat bagaimana membentuk keputusan dan tindakan

c. *Share vision*

Membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok dan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai masa depan tersebut

*d. Team learning*

Mentransformasikan keahlian berpikir (*thinking skill*) sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri

*e. System thinking*

Cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system.

Proses pembelajaran organisasi dengan melihat pada usaha yang telah dilakukan oleh perusahaan lain. Perusahaan belajar dengan mengamati bagaimana perusahaan lainnya beroperasi dan mereka mencoba untuk mengadopsi dan menyesuaikan pengetahuan dalam perusahaan mereka. Pembelajaran datang dari perusahaan yang telah menunjukkan performa unggul atau mengembangkan praktek terbaiknya dalam proses yang spesifik.

Contoh perusahaan yang belajar dari pengalaman perusahaan lain dan mengeksploitasi keberhasilan dalam penggunaan teknologi dan proses yang sudah ada adalah : Samsung, Xerox, dan Miliken. Prinsip-prinsip yang digunakannya meliputi :

- Kami belajar dari organisasi lain, masuk ke pasar produk atau menerapkan suatu proses yang telah teruji.
- Kami belajar dengan mengamati apa yang dilakukan perusahaan lain. Kami belajar dengan memfokuskan pengamatan kami pada kegiatan spesifik yang telah berhasil dikerjakan perusahaan lain.
- Kami terutama melakukan pengamatan tentang persaingan, mengukur kemajuan kami dibandingkan kinerja pesaing.

Nasikh (2007) dan Hafidhudin (2003) Junaid (2004) Dimensi – dimensi *Learning Organization* :

- a. Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan menjelaskan pengembangan sumber daya manusia, dan pelatihan memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu.
- b. Mentoring adalah menjelaskan tentang pembelajaran efektif yang memusatkan perhatian pada upaya pembimbingan.

- c. Pengalaman adalah menjelaskan suatu proses bagaimana pimpinan / manajer dan karyawan mendapatkan pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan.

## **BAB V**

### **Pemberdayaan Masyarakat**

Istilah “pemberdayaan” (empowerment) berasal dari kata “power” yang berarti kemampuan, tenaga, atau kekuasaan. Dengan demikian, secara harfiah, “pemberdayaan” dapat diartikan sebagai peningkatan (perbaikan) kemampuan, tenaga, kekuatan, atau kekuasaan. Konsep pemberdayaan dikembangkan pertama kali pada tahun 1970-an yang



bergulir dan mengalami berbagai penyesuaian. Konsep ini berasal dari pemikiran masyarakat Barat yang lahir karena adanya ketimpangan kekuasaan, dimana sebagian manusia sangat berkuasa terhadap sebagian lainnya. (*homo homini lupus*).

Terminologi pemberdayaan terus berkembang seiring dengan perubahan yang ada pada masyarakat, Oxa dan Baden (1997) dalam utami 2007, mendefinisikan pemberdayaan berasal dari asal usul kata “power” yang dapat dipahami sebagai : (1) *power over*, kekuatan untuk menghindari dominasi dan subordinasi, ancaman kejahatan dan intimidasi; (2) *power to*, kekuatan yang berhubungan dengan kemampuan mengambil keputusan, otoritas, pemecahan masalah dan kreativitas; (3) *power with*, kekuatan untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan bersama; dan (4) *power within*, kekuatan dalam diri berupa kepercayaan diri, kesadaran, dan ketegasan.

Secara lebih spesifik, pemberdayaan dapat diartikan sebagai proses yang terencana dan sistematis, yang dilaksanakan secara berkesinambungan, baik bagi individu atau kolektif, guna mengembangkan daya (potensi) dan kemampuan yang terdapat dalam diri sendiri sehingga mampu melakukan transformasi social. Pemberdayaan masyarakat juga dapat diartikan sebagai upaya

mengembangkan, memandirikan, menswadayakan, dan meperkuat posisi tawar masyarakat lapisan bawah terhadap kekuatan-kekuatan penekan di segala bidang dan sektor kehidupan melalui pengalihan pengambilan keputusan kepada masyarakat agar mereka terbiasa dan mampu bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dipilihnya (Soeharto.2005;Dubois& Milley, 2005).

Konsep pemberdayaan pada dasarnya upaya menjadikan suasana kemanusiaan yang adil dan beradab menjadi semakin efektif secara struktural, baik didalam kehidupan keluarga,masyarakat,negara,regional,internasional,maupun bidang ekonomi, politik dan lain –lain (pranata et al. 1996). Pemberdayaan dapat pula diartikan sebagai upaya meningkatkan kapasitas masyarakat dalam menghadapi kebutuhan masa depannya dengan memberikan sumberdaya, peluang,pengetahuan dan ketrampilan. (Ife 1995).

Konsep lainnya pemberdayaan adalah menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan atau kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah sehingga mereka memiliki kekuatan dan kemampuan dalam (a) memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki (freedom) dalam arti bukan saja bebas mengemukakan pendapat,

melainkan bebas dari kebodohan, bebas dari kesakitan; (b) menjangkau sumber –sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang –barang dan jasa –jasa yang mereka perlukan; dan (c) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan –keputusan yang mempengaruhi mereka(suharto,2005).

Beberapa ahli mengemukakan definisi pemberdayaan dilihat dari tujuan, proses dan cara – cara pemberdayaan sebagai berikut :

- a) Pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan kekuasaan orang –orang yang lemah atau tidak beruntung (Ife 1995)
- b) Pemberdayaan adalah sebuah proses dengan mana orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam, berbagi penontrolan atas, dan mempengaruhi terhadap, kejadian –kejadian serta lembaga –lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan menekankan bahawa orang memperoleh ketrampilan,pengalaman, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya (parsons,et...,al 1994)

- c) Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan struktural sosial (Swift dan Levin 1987)
- d) Pemberdayaan adalah suatu cara dengan mana rakyat, organisasi, dan komunitas diarahkan agar mampu menguasai (berkuasa atas) kehidupannya (Rappaport, 1984).

Tri Widodo W. Utomo (2004) dalam "Beberapa Permasalahan dan Upaya Akselerasi Program Pemberdayaan" menjabarkan kategorisasi pemberdayaan menjadi 5 (lima) kelompok besar pemberdayaan. Penelitian ini mengacu pada 3 kategori pemberdayaan, yakni:

- (1). Penyediaan akses yang lebih terbuka, luas dan lebar terhadap sumber sumber daya seperti modal, informasi, kesempatan berusaha dan memperoleh kemudahan fasilitas. Aktifitas didalamnya antara lain; pemberian pinjaman lunak, penerbitan dan penyebaran bulletin/pamflet, subsidi bagi pengusaha lemah dan sebagainya.
- (2). Pengembangan potensi masyarakat baik dalam pengertian SDM maupun kelembagaan masyarakat. Setiap upaya untuk merubah kondisi dari bodoh menjadi pintar, dari tidak mampu menjadi mampu, dari tidak tahu menjadi tahu, dari tuna keterampilan menjadi terampil, dan sebagainya, jelas sekali merupakan program

pemberdayaan. Aktivitas semacam pelatihan, penyuluhan dan kursus-kursus yang diselenggarakan secara sistematis dengan tujuan memperkuat potensi masyarakat, adalah contoh nyata dari aksi pemberdayaan.

- (3). Penyertaan masyarakat atau kelompok masyarakat dalam proses perumusan perencanaan dan implementasi kebijakan pembangunan atau kelompok. Seiring dengan paradigma pembangunan yang bertumpu dan berorientasi pada rakyat (*people-based and people-oriented development*), rakyat harus diakui dan ditempatkan sebagai elemen kunci dalam perumusan perencanaan dan implementasi kebijakan-kebijakan pembangunan atau kelompok.

Kategori pemberdayaan yang lain adalah :

- (1) Peningkatan keseimbangan antara sebuah kondisi yang memiliki keunggulan dengan kondisi lain yang tidak memiliki keunggulan.
- (2) Penyediaan stimulus untuk membangkitkan swadaya dan swakelola dalam bidang pelayanan umum atau infrastruktur umum. Hal ini terkait dengan pembangunan, khususnya di perkotaan.

Pemberdayaan masyarakat memiliki beberapa Dimensi – dimensi antara lain:

- 1) Pelatihan ketrampilan usaha adalah menjelaskan tentang pelatihan ketrampilan usaha yang pernah diikuti oleh karyawan UMKM.
- 2) Penyuluhan usaha adalah menjelaskan penyuluhan usaha berupa UMKM yang pernah diikuti oleh karyawan UMKM.
- 3) Fasilitas usaha adalah menjelaskan tentang perusahaan memberikan fasilitas penunjang untuk pengembangan karir.
- 4) Pelayanan Pengembangan jaringan pasar dan usaha adalah menjelaskan tentang karyawan pernah memperoleh pelayanan tentang usaha mikro kecil dan menengah yang ditugaskan oleh perusahaan ataupun instansi lain.
- 5) Pendampingan adalah menjelaskan tentang pernah menjadi pendampingan tentang Usaha mikro kecil dan menengah bagi kelompok – kelompok yang ada di desa – desa.

## BAB VI

# Hubungan Budaya Organisasi, Learning Organization dan Pemberdayaan Masyarakat

## **A. Hubungan Pembelajaran organisasi/ Organisasi Pembelajaran dan Komitmen Organisasional**

### **1. Jun jo, S, Kyoo, B.J. (2011)**

Pengaruh budaya organisasi pembelajaran terhadap komitmen organisasional, organizational Citizenship Behaviors (OCB dan Knowledge intention. Sampel yang digunakan 425 karyawan dari 31 organisasi di korea. Sampel berasal dari level eksekutif ata non eksekutif sedangkan pekerja temporer tidak dimasukan dalam studi. Hal ini dikarenakan varibel outcame organisasi seperti komitmen organisasional dan OCB dari pekerja temporer cenderung tidak terjadi mengingat sattus kepegawaian yang tidak stabil. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi pembelajaran berpengaruh signikan terhadap OCB, budaya organisasi pemebelajaran berpengaruh signifikan terhadap knowledge sharing intention, Komitmen organisasional berpengaruh signikan terhadap OCB, OCB berpengaruh signifikan ter

hadap knowledge sharing intention, komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap knowledge intention.



## **2.Xianting Y. Fungfai, NG (2010)**

Xianting, Fungfai (2010) melakukan penelitian untuk menentukan dampak budaya pembelajaran organisasi pada hasil praktek mentoring dalam industri AEC (*the Architecture, Engineering, and Construction Industry*) yang mengarah pada peningkatan komitmen organisasional. Sampel yang digunakan 269 profesional muda industri AEC di hongkong, Hasil penelitian menunjukkan budaya pembelajaran organisasi memiliki hubungan positif dengan praktek bimbingan, praktek bimbingan berdampak positif terhadap komitmen organisasional, budaya pembelajaran organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional melalui praktek bimbingan.

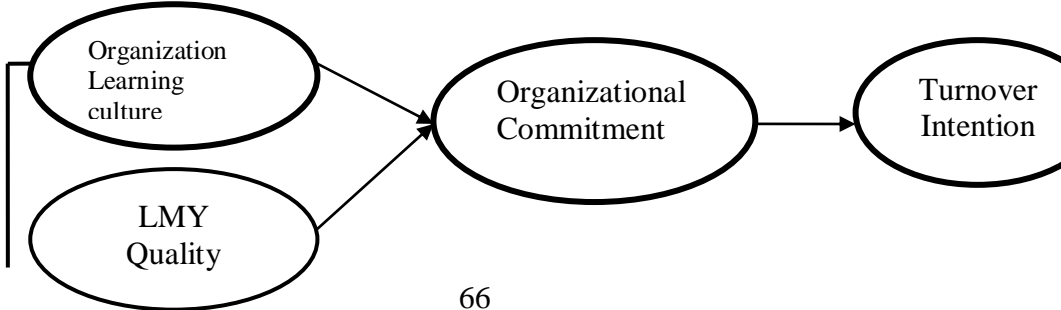
## **3.Yanghoubi, Raeisi, Afshar, Yamoham madian, Hasanzadeh, Javadi,Ansary (2010)**

Melakukan penelitian hubungan antara organisasi pembelajaran dan komitmen organisasional padamanajer perawat ( nursing managers) dirumah sakit pendidikan di Isfahan, Iran. Sampel penelitian ini adalah 90 manajer perawatan (nursing managers) dari 9 rumah sakit

pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dan komitmen organisasional. Selain itu, ditemukan pula hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dan pengalaman kerja.

**4. Kyoo, B. J (2008)**

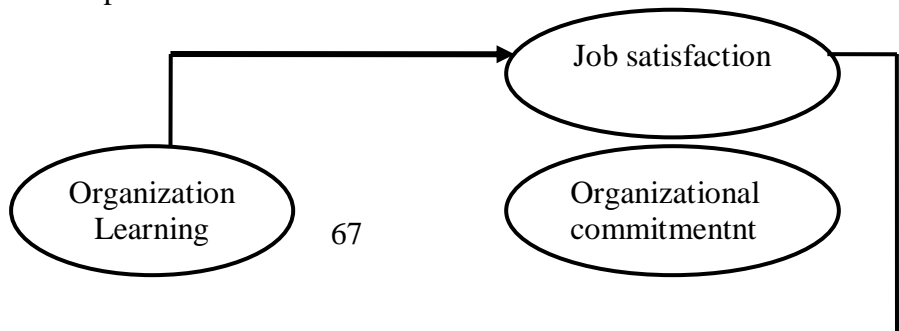
Mengkaji dampak budaya pembelajaran organisasi dan kualitas hubungan pemimpin bawahan terhadap komitmen organisasional dan keinginan berpindah (Leader Member Exchange) terhadap komitmen organisasional dan keinginan berpindah (turnover intention). Sampel yang digunakan 516 karyawan yang mewakili berbagai industri: manufaktur, keuangan, konstruksi, perdagangan dan lain – lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berkorelasi positif dengan kualitas hubungan LMX, budaya pembelajaran organisasi berkorelasi positif signifikan dengan komitmen organisasional, kualitas hubungan LMX berkorelasi signifikan dengan komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berkorelasi signifikan dengan turnover intention.

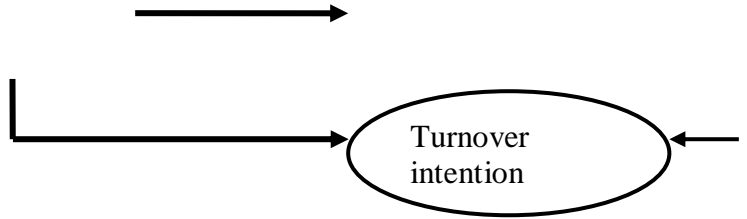


Gambar 2.6. Kerangka Konseptual Hubungan antara *Organization learning culture*, *LMY Quality*, *Organizational commitment* dan *turnover intention*

### 5. Hsu, H. (2009)

Hsu, H. (2009) meneliti pengaruh budaya pembelajaran organisasi, terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan berpindah berpindah (*turnover intention*) diantara professional R&D di taiwan selama ekonomi downturn. Sampel diambil sebanyak 418 profesional R&D di industri teknologi tinggi. Hasil penelitian menunjukkan budaya pembelajaran organisasi berdampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya pembelajaran organisasi berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasional, budaya pembelajaran organisasi tidak berhubungan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berdampak negatif terhadap *turnover intention*, komitmen organisasional tidak berhubungan signifikan terhadap *turnover intention*.



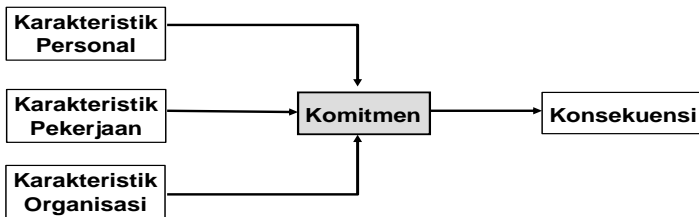


Gambar 2.7. Kerangka Konseptual Hubungan *organization learning* dan *organization commitment*

**7.Nihof, de Jong, dan Beukhof (1998)**

Nihof, de Jong, dan Beukhof (1998) menguji model penelitiannya mengenai komitmen sebagai variabel mediator dari karakteristik personal, pekerjaan, dan organisasi, dengan konsekuensi atau akibat yang ditimbulkannya.

Model penelitan mereka disajikan pada gambar berikut ini.

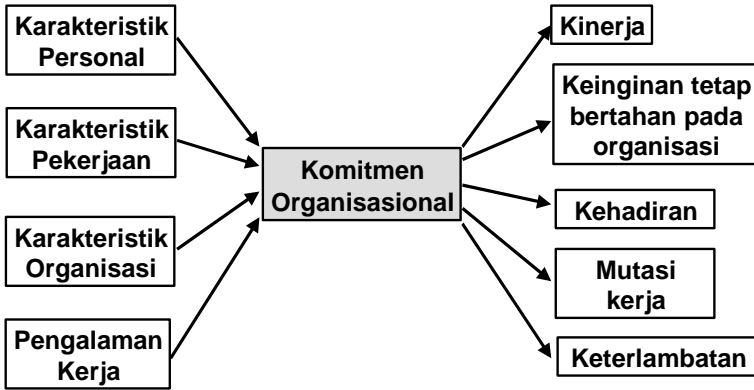


Gambar 2.8. Model pengaruh terhadap komitmen dan konsekuensi yang ditimbulkan (Nihof, de Jong, dan Beukhof, 1998)

**8.Suliman (2002)**

Suliman (2002) melakukan penelitian untuk menguji variabel-variabel yang berpengaruh terhadap komitmen dan konsekuensi yang

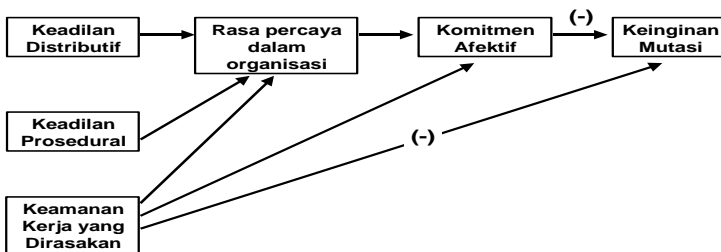
ditimbulkannya. Model penelitian yang dipergunakan disajikan sebagaimana gambar berikut ini.



Gambar 2.9. Anteseden dan konsekuensi dari komitmen organisasional (Suliman, 2002)

**9. Wong, Ngo, dan Wong (2002)**

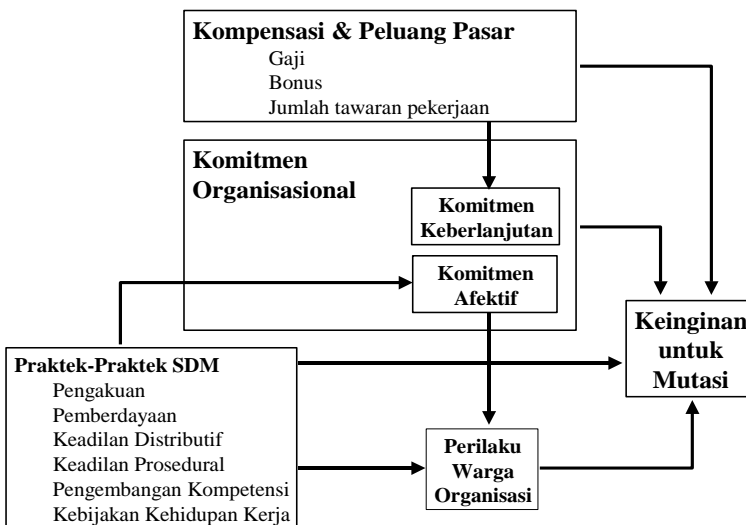
Wong, Ngo, dan Wong (2002) menguji model mediasi dari variabel rasa percaya dalam organisasi dan komitmen afektif. Model penelitian yang dipergunakan disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 2.10. Model mediasi dari variabel rasa percaya dalam organisasi dan komitmen afektif (Wong, Ngo, dan Wong, 2002)

## 10. Pare, Tremblay, dan Lalonde (2001)

Pare, Tremblay, dan Lalonde (2001) menguji model terintegrasi mengenai variabel yang menyebabkan keinginan untuk mutasi. Model penelitiannya disajikan pada gambar berikut ini.

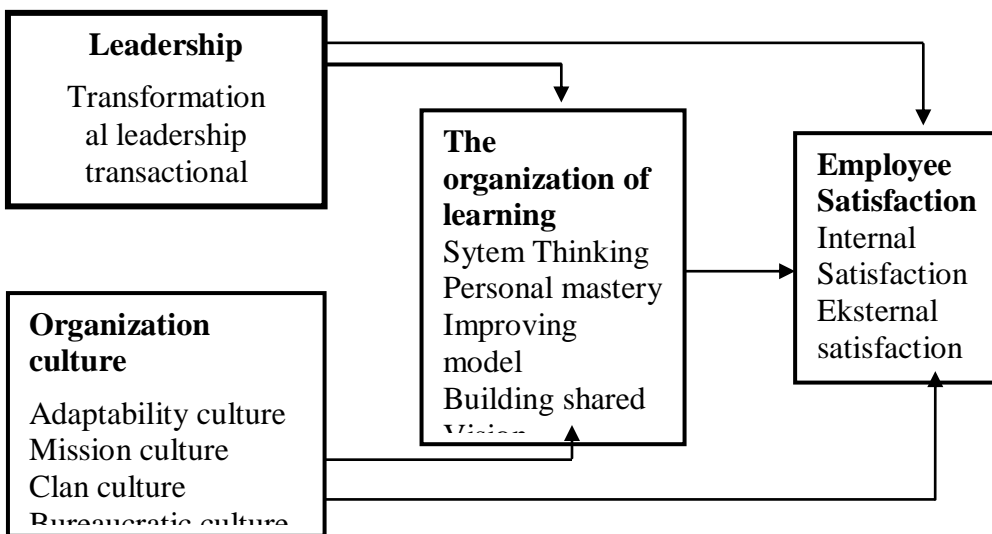


Gambar 2.11. Model terintegrasi dari keinginan untuk mutasi (Pare, Tremblay, dan Lalonde, 2001)

## 11. Chao, Lee (2007)

Chao, Lee (2007), meneliti hubungan antara tipe kepemimpinan, budaya organisasi, operasional organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian ini adalah 134 karyawan dari 1000 perusahaan terkemuka di tahun 2003 versi *Common Wealth*

Magazinetahun 2004. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai operasi dari organisasi pembelajaran memiliki perbedaan yang signifikan di bawah dimensi kepemimpinan dan budaya organisasi. Budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan pada operasi pembelajaran memiliki dampak yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

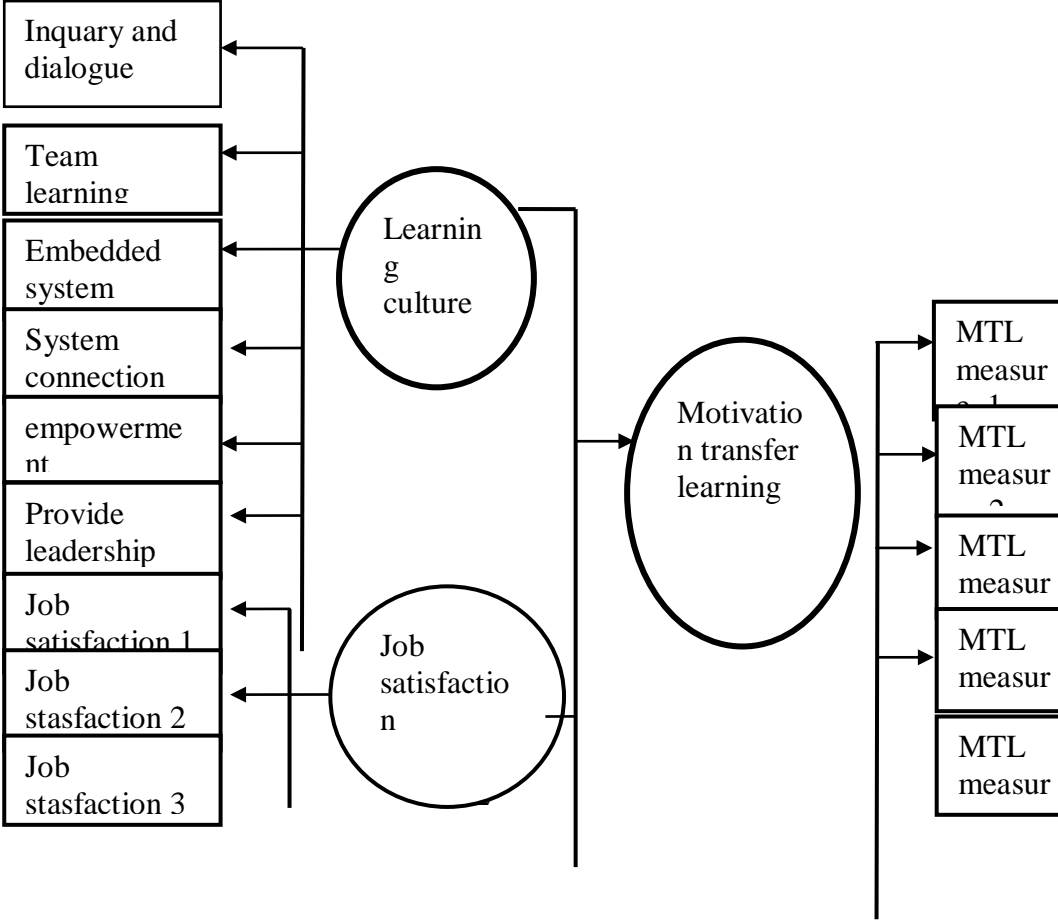


Gambar 2.12. Model Hubungan antara tipe kepemimpinan, budaya organisasi, operasional organisasi, pembelajaran organisasi dan kepuasan kerja

## 12. Egan, Yang, Barlett (2004)

Egan, yang, barlett (2004) meneliti dampak budaya pembelajaran dan kepuasan kerja, pada motivasi untuk mentransfer pembelajaran dan turnover intention. Sampel diambil 245 karyawan IT dari 13 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pembelajaran

berkontribusi positif secara signifikan pada kepuasan kerja dan motivasi untuk mentransfer pembelajaran, walaupun kepuasan kerja berkorelasi positif pada dengan motivasi untuk mengtransfer pembelajaran tetapi dampaknya tidak signifikan secara statistik. Pada kesimpulannya hasil dari analisis persamaan structural menyatakan bahwa budaya pembelajaran adalah sebuah konstruk yang valid dalam memprediksi kepuasan kerja dan motivasi karyawan untuk mengtransfer pembelajaran. Budaya pembelajaran berpengaruh langsung pada turnover intention, kepuasan kerja berpengaruh sangat kuat terhadap turnover intention.



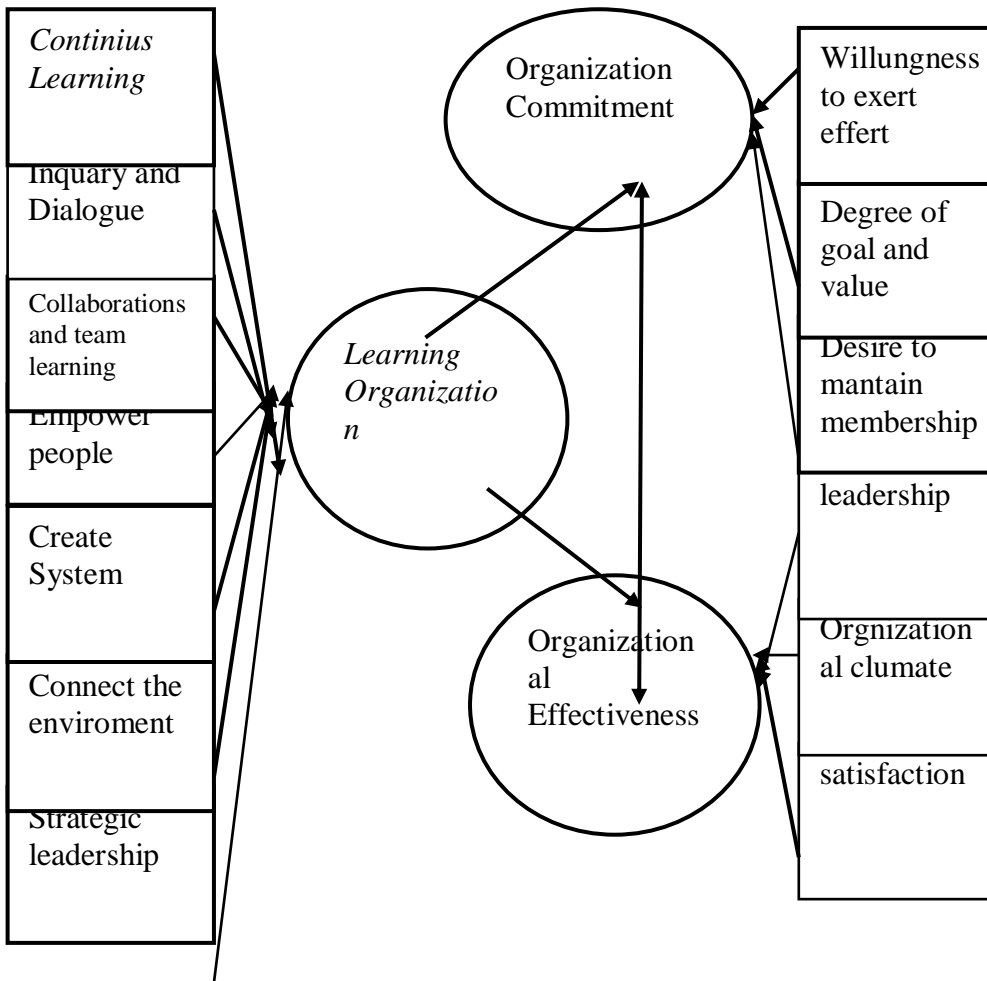




Gambar 2.13 .Model pengaruh budaya pembelajaran, kepuasan kerja terhadap motivasi untuk transfer pembelajaran.

13. Tseng , C.(2010)

Tseng, C. (2010) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi praktek organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan efektifitas organisasi pada 300 UKM di taiwan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek organisasi pembelajaran memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional dan efektifitas organisasi adalah timbal balik tetapi tidak sama dimana komitmen Organisasional berdampak positif terhadap efektifitas organisasi. Namun, efektifitas organisasi memiliki dampak positif yang lemah terhadap komitmen organisasional. Kerangka konseptual dapat dilihat pada gambar :



Gambar 2.14: model hubungan antara organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan efektivitas organisasi

## **Hubungan *Learning Organization* dengan Kinerja UMKM**

### **1. Hurly dan Hult (1998)**

yang berjudul *innovation, market orientation and organizational : An Intregation and Empirical Examination*, paeneliti menyusun kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa karakteristik struktur dan proses organisasi serta karakteristik budaya yang mendorong inovasi suatu organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Variabel yang diteliti adalah ukuran dan sumber daya sedangkan variabel budaya yang mendorong inovasi yang diteliti adalah belajar dan pengembangan, perbedaan status, dukungan dan kolaborasi, pembagian kekuasaan dan tolreansi terhadap konflik. Penelitian dilakukan pada 56 kelompok perusahaan dan dari analisis diperoleh hasil bahwa : a) Ukuran kelompok dan budaya yang mendorong inovasi berpengaruh terhadap kapasitas inovasi pada

karyawan b). Semakin tinggi dimensi budaya inovasi seperti partisipatif, dukungan dan kolaborasi ,pembagian kekuasaan, pengembangan dan pembelajaran organisasi semakin tinggi keinovasian organisasi.

Persamaan antara penelitian Hurley dan Hult (1998) dengan penelitian ini adalah terletak pada sama –sama mengkaji variabel pembelajaran organisasi. Perbedaanya penelitian Hurley dan Hult (1998), pembelajaran organisasi dipandang berpengaruh terhadap kapasitas inovasi yang selanjutnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan, dimana penelitian tersebut masih belum diuji secara empiris sedangkan penelitian pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan akan diuji secara empiris.

## **2. Yani Antariksa (2000)**

tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT.PAL Surabaya, yang menyimpulkan bahwa faktor yang membentuk prestasi kerja adalah program pelatihan yang tepat, waktu pelatihan, pengalaman dan peralatan, dan komitmen untuk belajar. Bila penelitian ini dibandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengkaji pembelajaran.

## **Hubungan Pemberdayaan Masyarakat dan Kinerja UMKM**

### **1. M.J.Xavier, J. Raja and S. Usha Nanhini (2006)**

Judul penelitiannya adalah *Entrepreunership Development through Corporate Intervention among Selp Help Group in india, The Case of HLLs Project Shakti* bertujuan untuk mengetahui dampak intervensi perusahaan Hidustan Lever Limited melalui proyek pemberdayaan bernama Shakti terhadap wanita – wanita kelompok swadaya masyarakat.

Variabel yang diamati adalah kriteria (i) pengembangan kewirausahaan ; (ii) pemberdayaan ekonomi; (iii) pemberdayaan social ; (iv) keterkaitan di antara ketiganya serta formulasi model terpadu yang menggambarkan hubungan ketiganya. Teknik analisis yang digunakan adalah *Narrative Analysis* untuk membangkitkan respon para pengusaha

tentang latar belakang keluarga, pekerjaan sifat – sifat dan gaya hidupnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intervensi melalui proyek shakti terhadap pengusaha mikro menemukan adanya keberlanjutan usaha, sedangkan pemberdayaan ekonomi menghasilkan kemandirian usaha dan pemberdayaan social mengakibatkan adanya kepemimpinan diantara kelompok tersebut.

## **2. Guy Vincent (2005)**

Judul penelitiannya adalah *The Roles of Microfinance, Entrepreneurship dan Sustainability in Reducing Poverty* in LDCs dengan tujuan mempelajari tentang (i) Bagaimanakah hubungan antara keuangan mikro, kewirausahaan, dan keberlanjutan dalam mengurangi kemiskinan di Negara sedang berkembang (ii) Bagaimana pengaruh micoentrepreneursip dalam mengurangi kemiskinan dan memberdayakan masyarakat.

Penelitiannya memakai pendekatan kualitatif deskriptif dengan memakai teori tentang keuangan mikro dalam mengurangi kemiskinan dan peran kewirausahaan dalam mengurangi kemiskinan serta Sustanibility dalam mengurangi kemiskinan.

Hasil penelitian menunjukkan (i) manfaat ekonomi - entrepreneurship menyebabkan proses perkembangan yang menjanjikan (ii) perkembangan dan dampak social, microfinance memungkinkan perbaikan kualitas hidup pengusaha mikro (iii) kehadiran microfinance menstabilkan “cash flow” UMKM dan mengamankan usaha tersebut.

### **3. Robert C. Rice (2000)**

Penelitiannya berjudul *Factors Affecting The Competitiveness of small and Medium Enterprises* in Indonesia, bertujuan untuk mengetahui factor- factor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing UMKM dibandingkan dengan perusahaan besar ?

Sesuatu yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat diubah dan tak dapat diubah. Metode yang digunakan adalah analisis empiris deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dua tipe untuk meningkatkan daya saing UMKM yaitu dengan memperbaiki faktor –faktor internal dan atau dengan membuat faktor –faktor eksternal lebih menguntungkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ackfeldt, A.L., dan Coote, L.V., 2000. An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours, ANZMAC, Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge.
- Arbuckle, JI., dan Wothke, W., 1999. *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Azwar, Saifuddin. 1995. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brown TL, 1990., match up with a mentor industry weak, volume 239, oktober.
- Byrave, W.D 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Jhon Willey & Sons, Inc. New York.



- Budiretnowati, 6 -12- 2008.Kajian tentang profil UMKM (online) [http://www. Smeeda.com/kajian/files/jurnal 3 2008/03 gunari.pdf](http://www.Smeeda.com/kajian/files/jurnal_3_2008/03_gunari.pdf).diakses januari 2014.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray M., and clegg C. 2002, management practices in small and medium sized Entreprises. *Personel Review*, 31 : 671- 695.
- Coolican, H., 1994. *Research Methods and Statistics in Psychology*. London: Hodder& Stoughton.
- Chen, Z.X., 1998. *The effects of loyalty in supervisor on job satisfaction and intention to stay: a Chinese case*. Paper, Hongkong: School of Business, Hongkong Baptist University.
- Chuang, Y., Church, R., dan Zikic, J., 2004.Organizational culture, group diversity and intra-group conflict.*The Performance Management*, 10 (1/2): 26-34.
- Chao,C.S Lee., S.M. 2007, A Study on relationship among leadership, organization; Culture, the operation of learning Organization and Employees Job Satisfaction, *The Learning Organization*, Vol 14 No. 2, pp.155-185.
- Drucker P,F, 1994. Inovasi dan Kewirausahaan (*Inovation and Entrepreneurship*). Airlangga
- Daniel, W.W., dan Terrel, J.C., 1989. *Business Statistics for Management and Economics*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Egan, T.M Yang, B Barlett, K.R. 2004, the Effect or organizational Learning Culture and job Satisfaction on Motivation to transfer Learning and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, Vol 15, No. 3, pp 279-301.
- Elzbieta, (2005). “Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living.” *The Gerontological Societyof America Vol. 45, No. 2*, 196–205.

- Freund, A., dan Carmeli, A., 2003. An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7): 708-725.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. Behavior in Organizations. New Jersey: prentice-Hall International, Inc.,1997.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. 2003. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Pearson Education International.
- Gujarati, D.N., 1995. *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gay,L.R.,dan Diehl, P.L.,1992. *Research Methods for Business and Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Guy,V(nd); Sustainable micro-entrepreneurship : the Roles of microfinance, Entrepreneurship and sustainability in reducing poverty in developing country.(journal of business and social science vol. 4).
- Hardinyah,2008. Lingkungan, Masyarakat danTanggung Jawab Sosial Perusahaan CSR (Online) <http://fema.ipb.acid/index.php/lingkungan-masyarakat> dan tanggung jawab sosial perusahaan-csr.
- Haryanti,2006. *Analisis faktor-faktor yang menjadi Prediktor organisasi pembelajaran Untuk meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis UNDIP Semarang.
- Hurley,Robert F.and G.Thomas, M.Hult,1998**. Innovation,Market Orientation, and Organizational Learning an Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing, Vol. 62, p. 42-54*.
- Hasan, M.Z., 1998. *Analisis Faktor*. Makalah disampaikan pada lokakarya statistik dan analisis data penelitian, Malang: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang (IKIP Malang).

- Jun Jo, S, Baek K.J (2011) *Knowledge Sharing : The influences of learning Organization Culture, Organizational Commiment and Organizational Citzienship Behaviors, Journal Commitment and Organizational Citzienship Behaviors, Journal of leadership & Organizational Studies, Vol 25 No 4, pp 11 -14.*
- Jennifer M.G & Jones G.R, 2007.*Understanding and Managing Organizational Behaviour.*Fifth Edition.Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Jernigan III, I.E., Beggs, J.M., dan Kohut, G.F., 2002. Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type.*Journal of Managerial Psychology, 17 (7): 564-579.*
- Jogaratanam, G., dan Buchanan, P., 2004. Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16 (4): 237-245.*
- Kyoo, B.J Park, S. 2010 *Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The effect of goal orientation, organization learning culture and development feedback, Leadership & Organizational Studies, Vol 16, No 1 pp 48-60.*
- Kreitner, Robert And Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi 5.* Alih bahasa Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusnendi, (2006). Pengaruh kompetensi,komitmen dan Budaya organisasi terhadap Aktualisasi peran manejer serta Efektivitas organisasi (survei pada jasa BPR di wilayah kerja kantor bank indonesia bandung).” Bandung: Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Kreitner, R., and Kinicki, A., 2008. *Organizational Behavior.*8th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Keller, R. T. 1997. Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology 82(4): 539- 545.*

- Kunene, Thandeka R., 2008, *A Critical Analysis of Entrepreneurial and Business Skills in SMEs in the Textil and Clothing Industry in Johannesburg, South Africa*, University of Pretoria.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A multifaceted model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98.
- Luthan, Fred 2008 *Organization Behavior*, 11<sup>th</sup> Edition: McGraw-Hill, Inc. International Edition New York.
- Luthan, Fred 2006 *Prilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh Yogyakarta, Andi.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*. 7-Ed. Mc.Graw-Hill International, New York.
- Levitt, T. 1987. *Imajinasi Pemasaran*. Edisi Revisi. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta : Erlangga.
- Lok, P., dan Crawford, J., 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8): 594-613.
- Tambunan, Tulus, 2008. Masalah pengembangan UMKM di Indonesia: sebuah upaya mencari alternatif, bahan diskusi Forum kendala Ekonomi Institut for Global Justice, jakarta, 28 september 2008.
- Tseng, C. (2010), *The Effects of learning organization Practices on Organizational Commitment and Efectiveness for small and medium- Size Enterprises in Taiwan*, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of minnesota.
- Meyer, J.P., Allen N. j & Smith, Catheride A. 2003 HRM Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Science*. Vol.7.No 4, pg.319-331.

- McShane, Stephen L and Von Glinow, Mary Ann. 2005. *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, second Ed, McGrawHill, Irwin.
- McCall, R.B., 1986. *Fundamental Statistics for Behavioral Sciences*. Sandiego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- M.J. Xavier, J Raja, S Usha Nandini (2007), impact of Entrepreneurship Development through corporate interventions; An Assessment of the case of H'LL<sub>s</sub> Project shakti, (Advances in international management volume 20).
- Moehariono, 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Makinen, H. 2000. Product Design as Core Competence in a Design Oriented Industry. Turku School of Economics and Business Administration.
- Meng, L.A, dan Liang, T.W. 1996. *Entrepreneurs, Entrepreneurship and Entreprising Culture*. Paris : Addison-Wisley Publishing Company.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Mondy, dan Noe. 2005. *Human Resource Management*. Jakarta: PT Bumi Aksara.**
- Nasution, M.N. 2001 *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta :Ghalia Indonesia.
- Niehoff, B.P., dan Moorman, R.H., 1993. Justice as a mediator of relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Odom, Rendal, Y., Boxx, W.R.,& Dunn, M.G.1990. *Organizational Culture, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169.

- Oxaal, Z. dan Bade., S. 1997 *Gender and Empowerment : Definitions, Approaches & Implications for policy*. Report 40 for the Swedish International Development Studies. University of Sussex, Brighton UK.
- Prawirosentono, S., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPF.
- Pastin, 1986. *The Hard Problem Of Management*. Jossey Bass Inc., California, USA.
- Peter, M., senge 1999 : *the Fifth Discipline Fieldbook*. Nicholas Brealey publishing limited London.
- Peter, M Senge. (alih bahasa oleh Ir. Hari Suminto). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization*. (2003). Batam Centre: Ineraksara.
- Robbins Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins Stephen, 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbin Stephen, and Judge, Timothy. 2009. *Organizational Behavior* 13<sup>th</sup> edition. Pearson International Edition.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Salembah empat Jakarta.
- Rusidi, 1990, *Dasar – dasar Penelitian*. Bandung : Program Pascasarjan Universitas Padjajaran.
- Riyanti, 2003 *.Kewirausahaan dari sudut pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta : PT Grasindo.
- Riyanti, B. Prihatin Dwi, 2004 *Factors influencing the success of Small-Scale Entrepreneurs in Indonesia*.

- Rue, L.W. & Byars, L. 1997. *Management: Theory and Application*, Homewood Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Roscoe, J.T., 1969. *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Science*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Rice, C.R. 2000. Factors Affecting the Competitiveness of small and Medium Enterprise in Indonesia. Workpaper PEG, Usaid (2000).
- Siagian, Sondang P. 2002 kiat meningkatkan produktivitas kerja. Jakarta :PT.BumiAksara.
- Solimun, 2002. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos, aplikasi di manajemen, ekonomi pembangunan, psikologi, sosial, kedokteran dan agro kompleks*. Malang: Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Spreitzer, G.M., 1995. Psychological empowerment in workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442–1465.
- Sumodiningrat, G., 1999. *Ekonometrika Pengantar*. Yogyakarta: BPF.
- Suharto, E. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat, Kajian Strategies Pembangunan Kesejahteraan Sosial & Pekerjaan Sosial*, Refika
- Suharyadi, Ariisetyanto N., Prwanto, S.K., dan Maman, F. 2007. *Kewirausahaan; Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunaryanto, 2003. *Analisis Sumber Daya Strategies sebagai Landasan Penetapan Strategi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (Bidang Usaha Konveksi di Jawa timur)*. Disertasi. Program pasca sarjana Universitas Negeri Malang.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods for Business, a skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Slater, S.F, and Narver, J.C. 1995. *Market Orientation and the Learning Organization*. *Journal of Marketing*, 59 : 63-74
- Spreitzer, G.M., 1995. Psychological empowerment in workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442–1465
- Tuckman, B.W., 1978. *Conducting Educational Research*. Sandiego: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Tanjung, dan Hafidhudin, 2003 *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta, penerbit gema insane.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat. 2006. *Membangun Learning Organization: Mauberbagi*, dalam seminar Sekolah Manejemen dan Bisnis ITB. [www.itb.ac.id](http://www.itb.ac.id)
- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A . (1990). “Cognitive Elements of Empow erment: A Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 15, pp. 666-681.
- Udan Biantoro, 2002. Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan. *Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Undang – Undang No 28 Tahun 2008 tentang UMKM.
- Wahjoedi, 2004. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Implmentasi dan Makna Ekonomisnya bagi perusahaan dan Masyarakat Sekitar (Studi Kasus pada PT Pabrik kertas jawa timur) Tesis. Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wong, Y.T., Ngo, H.Y., dan Wong, C.S., 2002. Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7): 580-598.



- Wood, Jack. Chapman, Judith. Wallace, Joseph. Zeffane, Rachid, MZeffane 2004 *Organisational Behaviour: A Global Perspective*. 3rd.
- W. Utomo, Tri., Widodo.2004. *Beberapa Permasalahan Dan Upaya Akselerasi Program Pemberdayaan Masyarakat*. Nagoya University.
- Yanghoubi, M., Raesi, A, Afshar M, Yarmohammadian, M.H. Hasanzadeh, A Javadi, M, Ansary M (2010), *the relationship between the learning organization and organizational commitment among managers in educational hospitals of Isfahan University of medical Sciences in 2008 -9*, IJNMR, Vol 15, No2, pp 78-84Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Xianting, Y., Fungfai, NG , *Learning Organization and Mentoring Practice : An Empirical Investigation*, <http://www.eres2010.org/contents/paper/1d214.pdf> diakses 10 februari 2014.