

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan kompetitif, sementara pesaing juga melakukan hal yang serupa. Kondisi tersebut merupakan konsekuensi dari globalisasi yang berkembang dalam dunia bisnis yang membuat persaingan menjadi sangat ketat, dinamis, tidak terprediksi dan tidak pasti. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini (Widyaningsih, 2003).

Lebih lanjut Wibowo (2006) menyatakan bahwa banyak manajer menyadari bahwa sebuah organisasi akan sungguh-sungguh memiliki keunggulan kompetitif bergantung pada karyawan-karyawan yang ada didalamnya. Semua anggota organisasi perlu untuk diikutsertakan dan berperan aktif dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Apabila semua sumber daya seperti teknologi dan pendanaan dapat diadopsi maka yang tersisa hanyalah sumber daya manusia dan kinerja yang meliputinya.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen yaitu untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi; untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah; untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas. (Handoko, 2003; 6-7)

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja. Setelah menyadari arti penting manusia, maka suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan. Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga

pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturan yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puas maka mereka cenderung berperilaku *negatif action* dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya. (Hakim, 2011).

Budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2003:4) dalam Brahmasari (2004:12) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara

bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliabel dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Glaser *et al.* (1987) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986:21) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006:16) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Pendiri organisasi memiliki aturan yang harus dipatuhi bagi semua karyawan, pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan akan berdampak pada kinerja karyawan, serta adanya pengurangan tenaga kerja, pemindahan

karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa silam, dan penanganan organisasi. Dalam rangka mementuk semangat tim (team work). Dalam manajemen modern, teamwork sangat penting, nilai tim lebih tinggi daripada kerjasama semata-mata. Team-building didasarkan pada anggapan dasar yaitu tidak ada orang yang sempurna, setiap orang mempunyai kelemahan, keterbatasan dan kekurangna, disamping kekuatan, keahlian dan kelebihan dibandingkan dengan orang lain, antarpribadi saling melengkapi dan karena itu terikat satu dengan yang lain, dikelola agar tiada anggota tim yang menjadi musuh dalam selimut, tim adalah semangat dan sinergi di dalam tim. Tantangan budaya perusahaan yang sering dihadapi tatkala orang berusaha menyelesaikan konflik dan memacu persaingan sehat antarorganisasi yang budayanya berbeda-beda. Interaksi budaya manajemen antar perusahaan terdapat hubungan saling kontrol dan supaya yang satu tidak memperlalat (mengeksploritasi) karyawan lainnya.

Seiring dengan berjalannya waktu perusahaan Batik Danar Hadi terus mengembangkan istilah-istilah yang menggambarkan tentang perlengkapan, kantor, personalia, pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnisnya. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon yang setelah enam bulan bekerja sepenuhnya menjadi bagian dari bahasa mereka. Kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Kultur sebuah organisasi yang

punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap resiko tinggi, rendah sampai sedang dalam hal ini keagresifan dan fokus pada sarana selain sedangkan manajer dalam budaya semacam ini didorong untuk mengambil resiko dan berani berinovasi, dilarang terlibat dalam persaingan yang tidak terkendali, dan akan memberikan perhatian pada tujuan yang akan dicapai.

Kultur organisasi yang kuat akan lebih memengaruhi karyawan daripada kultur yang lemah. Jika kulturenya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan, dengan memiliki budaya yang kuat yang sudah lama menekankan kewajiban perusahaan kepada pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemilik perusahaan, dengan kultur yang kuat mendorong sikap yang sangat agresif bisa menjadi faktor yang dominan dalam membentuk perilaku tidak etis. Tekanan yang tak henti-hentinya pada para eksekutif untuk meningkatkan pendapatan secara cepat, mendorong dilanggarnya nilai-nilai etis dan akhirnya berkontribusi terhadap runtuhnya perusahaan.

Untuk menciptakan budaya yang lebih etis maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan setiap karyawan, dengan begitu karyawan akan melihat perilaku manajemen sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil. Ketika manajemen senior dianggap mengambil jalan yang etis, hal ini memberi pesan positif bagi semua

karyawan, ambiguitas etika dapat diminimalkan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan kode etik organisasi. Kode etik ini harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan. Gunakan sesi-sesi pelatihan ini untuk memperkuat standar tuntutan organisasi, menjelaskan praktik-praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul. Penilaian kinerja terhadap para manajer harus mencakup evaluasi hal demi hal mengenai bagaimana keputusan-keputusannya cukup baik menurut kode etik organisasi. Penilaian harus mencakup sarana yang dipakai untuk mencapai sasaran dan juga pencapaian tujuan itu sendiri. Orang-orang yang bertidak etis harus diberi penghargaan yang jelas atas perilaku para karyawan, organisasi perlu memiliki mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema-dilema etika dan melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut.

Lukman Hakim, 2011. *Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif*. Berdasarkan hasil Salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang di ilhami suatu keyakinan dan kebiasaan yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi

memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi juga berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, pembentuk peningkatan kinerja karyawan. Karakteristik budaya organisasi antara lain : mempelajari, saling berbagi, transgenerasi, persepsi pengaruh, adaptasi. Karakteristik budaya dalam Islam antara lain : bekerja adalah “ibadah”, bekerja memperhatikan azas manfaat maslahat, bekerja merupakan aktualisasi kemampuan akal nya, bekerja memperhatikan sifat tawazun (keberimbangan), bekerja memperhatikan azas kehalalan.

Susandi Prihayanto, 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Daerah Istimewa Yogyakarta). Hasil analisis yang Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini, menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,442 yang artinya 44,2% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen budaya organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 55,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

Purnamie Titisari, (2012) yang berjudul “Budaya dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tenaga Pemerintah Melalui Kepuasan Kerja”. Berdasarkan

hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember selama 60 hari dengan memberikan kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember menggunakan teknik sensus dengan sampel seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Jember yang terdiri dari 22 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory untuk menjelaskan pengaruh antar variabel. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari budaya terhadap kinerja sebesar 72,5%, pada kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 35,6%, dan tidak ada hubungan langsung antara budaya dan kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 20,9%.

Dari beberapa penjelasan diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa budaya sangat penting bagi suatu organisasi karena budaya mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya merupakan kendali perilaku anggota yang efektif dan efisien. Budaya memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi.

B. Perumusan Masalah

Untuk perumusan penelitian ini penulis mengambil “Bagaimana karakteristik budaya organisasi pada PT. Batik Danar Hadi Surakarta sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi pada PT. Batik Danar Hadi Surakarta sebagai upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan akan menambah wawasan dan menambah pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia khususnya tentang karakteristik budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja di perusahaan.

2. Bagi Lembaga atau Perusahaan

Dapat menjadi masukan bagi perusahaan yang berupa informasi-informasi dalam hal karakteristik budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.