

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

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 penggalan dan pelaksanaan budaya organisasi dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kinerja.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum yang diyakini anggotanya. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

Budaya organisasi menurut Robbins (2007); merupakan sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah ”satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam”.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya.

Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanasifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Sebagaimana temuan penelitian Purnasari (2001) bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya organisasi kuat atau unggul (*strong organization culture*) dengan budaya organisasi lemah (*Weak organization culture*). Budaya organisasi yang kuat atau unggul menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat merupakan budaya yang menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Budaya organisasi dominan, identitik dengan budaya organisasi kuat atau unggul. Budaya organisasi dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya organisasi dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Budaya organisasi kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan shared values dalam credo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk

mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO.

Northwestern Mutual, perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa memiliki budaya yang sama kuatnya dengan Tandem Computers. Setiap musim panas perusahaan ini menyelenggarakan konvensi tiga hari bagi agen dan staf home office. Pertunjukan ini penuh dengan pengakuan terhadap individu yang telah berhasil menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut. Perusahaan IBM mempunyai budaya kuat, pada pertengahan tahun 1930-an karyawan IBM dikenal reputasinya sebagai pegawai loyal yang bermotivasi tinggi. Sebagai konsensus dalam perusahaan tersebut menuju budaya kuat, antara lain (Kotter dan Heskett, 2006): (1) Rasa hormat pada martabat dan hak semua karyawan, (2) Memberi layanan terbaik pada pelanggan, dan (3) Bekerja keras meraih sasaran dengan tujuan melaksanakan tugas dengan cara-cara yang unggul

Menurut Gibson et.al (1995), budaya organisasi kuat mempunyai lima karakteristik, antara lain: (1) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. (2) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. (3) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. (4) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. (5) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Karakteristik budaya organisasi kuat/unggul di sebuah organisasi berdasarkan hasil kesimpulan para peneliti menurut Robbins (2008) ada tujuh karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) Perhatian pada hal-hal rinci, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (2006) yang memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat. Hasil penelitian Ariwibowo (2010) yang meneliti secara eksplorasi di PT Simongan Plastic Factory Semarang menghasilkan temuan bahwa

budaya organisasi secara kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi memfasilitasi komitmen anggota organisasi dan kelompok kerjanya. Dalam bekerja anggota organisasi bekerja dengan rasa senang dan rasa memiliki perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1999) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat/unggul. Kotter dan Heskett (1997) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat.

Hasil penelitian Hakim (2010) yang mengambil obyek organisasi publik milik pemerintah yaitu PDAM Kota Surakarta menghasilkan temuan adaptasi eksternal (inovasi, orientasi hasil, orientasi tim) lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan jika dibandingkan adaptasi internal seperti agresivitas dan orientasi orang. Hasil penelitian Hakim (2011) menyimpulkan peran budaya organisasi di PDAM Kota Surakarta mempunyai peran yang sangat dominan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Demikian juga dalam kinerja organisasinya, PDAM Kota Surakarta mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang ditanamkan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Hakim (2013) dalam tahap 1 yang meneliti karakteristik budaya organisasi unggul di industri batik Surakarta menghasilkan temuan terdapat dimensi BO unggul antara lain *creative, innovative, aggressive, detality, expertise, outcome orientation, humanity, risk taking, teamwork, dan harmony*. Penelitian tahap 1 juga menghasilkan temuan peran budaya organisasi terhadap organisasi di kedua industri batik tersebut, antara lain : (1) Sebagai alat *penyatu fikir dan langkah* (gerak) organisasi (2) Sebagai *pembentuk komitmen* anggota organisasi (3) Sebagai *pencipta keharmonisan* antar anggota organisasi (4) Sebagai alat *menciptakan konsistensi* bagi anggota organisasi (5) Sebagai alat *penyesuai terhadap lingkungan*

masyarakat termasuk berperilaku dan merespon lingkungan organisasi (6) Sebagai *alat pemotivasi kerja* anggota organisasi (7) Sebagai *usaha peningkatan kinerja* anggota organisasi (8) Sebagai *sumber keunggulan kompetitif* dimana budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif serta ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan. (9) Sebagai *pengendali produksi* (10) Sebagai *pencipta efektivitas dan efisiensi* dalam proses produksi.

Nilai-nilai yang mendasari peran budaya organisasi, antara lain: (1) Prinsip kerja keras, yaitu perusahaan menanamkan keyakinan bahwa keuletan, keahlian, pegalaman dan jiwa wiraswasta serta keterbukaan menerima perkembangan mode dan cita rasa dalam bekerja sangatlah penting didalam pencapaian tujuan produksi. (2) Kombinasi factor produksi yaitu tersedianya modal usaha yang mencukupi, ketekunan, keahlian serta manajemen yang solid keyakinan kedisiplinan dalam bekerja. (3) Kerja penuh kreativitas dan inovatif. Dimana pimpinan menanamkan motif-motif batik yang mengikuti kemauan pasar (konsumen) dengan dikaitkan hasil observasi maupun penelitian yang dilakukan. (4) Proses kerja dengan modifikasi/evolusi sehingga budaya batik dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.

Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat (unggul) sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi dikalangan anggotanya. Budaya organisasi yang kuat (unggul) merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya organisasi yang unggul memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi atau perusahaan yang unggul tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti pada industri batik tradisional di Indonesia. Apalagi setelah produk batik Indonesia yang sudah diakui oleh UNESCO sebagai warisan budaya dunia non benda sejak tahun 2009, dimana produk ini diharapkan dapat mensejahterakan ekonomi masyarakat khususnya disektor UKM.

Peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO tersebut. Sebagaimana berdasarkan info surat keterangan asal (SKA) yang baru saja dirilis Dinas Perindustrian dan Perdagangan

(Disperindag), ekspor batik di bulan Agustus 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg. Padahal bulan sebelumnya hanya senilai 758.902,73 Dolar AS dengan volume 33.904,04 kg (Kompas 21 September 2011). Menurut Menko Kesra, ada lebih dari 80.000 pengrajin dan pengusaha batik di seluruh Indonesia. Maka dari itu diperlukan kesadaran masyarakat untuk tetap melestarikan dan melindungi batik Indonesia dan meningkatkan daya saing (Suara Karya, 21 September 2011). Sehingga mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian budaya organisasi dibalik peningkatan pasar, sehingga dapat diidentifikasi budaya yang unggul yang dapat dijadikan model untuk peningkatan daya saing di pasar luar negeri..

B. PERMASALAHAN

Permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimanakah pengaruh model/karakteristik budaya organisasi unggul terhadap kinerja karyawan di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.
2. Bagaimanakah nilai-nilai yang melatarbelakangi pengaruh variabel budaya organisasi unggul terhadap kinerja karyawan di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.