

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya merupakan hal yang perlu dipelajari oleh para akademisi, peneliti, dan pimpinan dalam suatu organisasi. Wallach (1983) menyatakan budaya seperti kepribadian orang, sulit dipahami, kompleks dan paradoks. Sebuah perusahaan bisa saja gagal, kalau tidak mengerti budaya masyarakat yang menjadi partnernya dalam bekerja (Amir, 2002). Oleh sebab itu budaya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi. Budaya organisasi adalah satu set kompleks nilai, keyakinan, asumsi dan simbol yang mengidentifikasi cara organisasi menjalankan bisnisnya (Barney, 1986). Glaser dkk (1987) menyatakan budaya digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama, pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu yang berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Budaya organisasi dalam penerapannya berpengaruh pada organisasi khususnya pada struktur organisasi dan fungsinya. Demikian juga, budaya akan berpengaruh pada hubungan antara anggota dalam organisasi dan hubungan antar organisasi (Dayakisni dan Yuniardi, 2004).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya berpengaruh kepada nilai-nilai individu dalam suatu organisasi (Deal dan Kennedy, 1982; Lund, 2003; Sosa dan Sagas, 2006). Nilai-nilai individu tersebut antara lain motivasi (Kanter, 1989), kepuasan kerja (Amos dan Weathington, 2008), komitmen (Chatman dan Jehn, 1994; Silverthorne, 2004), kinerja (Biantoro, 2002; Flamholtz dan Narasimhan,

2005), prestasi kerja (Hamid, 2002), partisipasi kerja (Pettigrew, 1979), dan stress kerja (Mansor dan Tayib, 2010).

Wallach (1983) menyatakan motivasi kerja seseorang berkaitan dengan budaya organisasi. Menurutnya pekerjaan seorang karyawan akan jauh lebih efektif jika terdapat kecocokan antara motivasi karyawan dan budaya organisasi. Kanter (1989) menyatakan bahwa motivasi dapat dihubungkan dengan budaya dengan melihat lima sumber motivasi yaitu: *employees are motivated through mission* (memberitahu bahwa pekerjaan mereka merupakan hal yang penting), *agenda control* (membantu karyawan mengembangkan karirnya), *share of value creation* (memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik), *learning* (memberikan kesempatan untuk belajar), *reputation* (memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh nama baik). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seseorang akan berkaitan dengan budaya organisasi tersebut.

Dalam beberapa penelitian lain diketahui budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Thomas dan Au (2002) menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan penting bagi keberhasilan perusahaan. Hal ini terjadi karena kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Hwang dan Chi, 2005). Kepuasan kerja yang muncul karena budaya organisasi terjadi karena kecocokan budaya organisasi dengan nilai pribadi. Lee dan Chang (2008) pada penelitiannya di perusahaan manufaktur menemukan pengaruh yang signifikan antara dua aspek budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa *innovative organizational culture* dan *group-oriented culture* berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan. *Innovative organizational culture* adalah organisasi yang dinamis yang mana organisasi ini siap menghadapi perubahan

sedangkan *group-oriented culture* adalah organisasi yang dalam hubungannya lebih menekankan pada kepercayaan dan partisipasi antar anggota tim (Zammuto dan Krakower, 1991). Sementara itu, ketidakcocokan antara nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan dapat menjadi sumber disonansi kognitif untuk karyawan dan hal itu terkait dengan stress kerja dan kepuasan kerja yang rendah (Huang, 2006).

Nilai-nilai individu lain yang terkait dengan budaya organisasi adalah komitmen organisasi. Chatman dan Jehn (1994) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menciptakan kebanggaan dan loyalitas antara anggota organisasi. Selain itu, ia menambahkan bahwa apabila terjadi perbedaan antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi akan menyebabkan komitmen karyawan rendah dan berdampak pada kurang kemauan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan detail. Beberapa studi empiris menemukan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi yang konstruktif dengan dua aspek komitmen yaitu afektif dan normatif komitmen (Garr, 1998; Rousseau, 1990; Vandenberghe dan Peiro, 1999; Finegan, 2000; Abbott, White dan Charles, 2005). Komitmen afektif adalah kedekatan emosi karyawan dengan organisasi sedangkan komitmen normatif mengacu pada perasaan dan kewajiban karyawan untuk tetap pada organisasi. Organisasi dengan budaya konstruktif mendorong ikatan yang emosional dan normatif yang tinggi kepada karyawan. Budaya organisasi yang konstruktif memiliki grup norma-norma yang meningkatkan prestasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim, dukungan sosial, hubungan interpersonal yang konstruktif dan aktualisasi diri.

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi, semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003;42). Kualitas faktor-faktor yang terdapat

dalam budaya organisasi akan menentukan kualitas kinerja individu di dalamnya. Nilai-nilai yang dibagikan organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja sehingga menimbulkan kinerja individual. Didukung dengan sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik. Hal ini juga didukung oleh Chatman dan Bersade (1997) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dari sekian pengaruh budaya organisasi pada nilai-nilai individu peneliti memfokuskan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap variabel lain, yaitu produktivitas kerja, tingkat absensi, tingkat perputaran karyawan (Muchinsky, 1997; 42; As'ad, 1995;103), kinerja (Locke, 1970; Trovik dan Mc Grivern, 1997), dan motivasi (Thierry, 1998). Kedua variabel tersebut juga saling berhubungan yang mana karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya juga lebih puas dengan kehidupannya dan kemudian mereka akan lebih komitmen terhadap pekerjaannya (Kirkman dan Shapiro, 2001).

Pada penelitian ini, peneliti mengambil objek pada perusahaan yang bergerak pada lintas budaya. Perusahaan lintas budaya saat ini mengalami perkembangan cukup pesat sejak perdagangan global dimulai yaitu tercatat pada tahun 1968 terdapat 7.000 perusahaan dan berkembang menjadi 27.000 perusahaan pada tahun 1993 (Ball, Donal dkk, 2004). Perusahaan lintas budaya adalah perusahaan yang kegiatan operasional mencakup lebih dari satu negara. Karena kegiatan operasionalnya mencakup lebih dari satu negara perusahaan, perusahaan harus memperhatikan

berbagai macam faktor yang ada di dalam negara dimana perusahaan akan beroperasi. Faktor tersebut seperti strategi yang akan diterapkan, tingkat pendapatan penduduk, keadaan pasar, keadaan negara bahkan budaya masyarakat harus diperhatikan oleh perusahaan.

Bekerja di perusahaan lintas budaya mempunyai berbagai tantangan tersendiri yang harus dihadapi karyawan maupun perusahaan. Toomey (2006) menyatakan budaya memainkan peran yang berpengaruh dalam preferensi konflik. Orang-orang yang dibudaya yang sama akan mengerti dan menerima pendekatan satu sama lain dalam menangani konflik lebih mudah daripada orang-orang dari budaya yang berbeda. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa masalah organisasi meningkat dalam budaya tempat kerja beragam karena perbedaan karyawan dalam nilai-nilai budaya, sikap, dan gaya bekerja (Chan dan Goto, 2003; Leung dan Chan, 1999; Saucedo, 2003). Budaya dapat menjadi tantangan di dalam perusahaan lintas budaya karena di dalam perusahaan lintas budaya terdapat keragaman kebudayaan. Oleh karena itu, di dalam perusahaan lintas budaya harus ada keselarasan antara nilai individu karyawan dengan budaya rekan kerjanya maupun dengan budaya perusahaan. Keselarasan nilai individu penting karena nilai individu karyawan mewakili nilai tujuan yang diinginkan (Schwartz, 1992). Ketika keselarasan nilai individu karyawan dan budaya perusahaan tercapai maka karyawan akan merasa tujuan dari perusahaan juga merupakan tujuan karyawan. Oleh karena itu, karyawan akan berusaha semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan ketidakselarasan antara nilai individu karyawan dengan budaya perusahaan dapat berakibat negatif yaitu salah satunya dapat mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja karyawan dan tingkat komitmen organisasi karyawan.

Hal ini berdampak pada kinerja karyawan menjadi tidak maksimal yang mengakibatkan kegiatan operasional perusahaan terganggu sehingga menurunkan produktivitas perusahaan dan juga meningkatnya biaya akibat tingginya tingkat *turnover* karyawan. Hal ini menjadi kerugian bagi pihak perusahaan. Perusahaan juga tidak boleh memaksakan suatu budaya kepada karyawan karena hal itu akan menimbulkan ketidakcocokan (*misfit*) antara perusahaan dengan karyawan sehingga mempengaruhi kondisi psikologis karyawan yang merasa tidak nyaman dalam bekerja. Selanjutnya karyawan dapat menyebabkan kerusakan dalam unit-unit departemen (Bliss, 1999).

Berdasarkan uraian mengenai fenomena permasalahan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi : Studi pada Organisasi Lintas Budaya”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Korindo Heavy Industri?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Korindo Heavy Industri?

1.3 Maksud dan Tujuan

Maksud yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan dan memperoleh data mengenai budaya organisasi pada perusahaan dan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan yang kemudian dianalisis lebih lanjut yang akan diperoleh sebuah informasi yang berguna bagi PT. Korindo Heavy Industri dan juga pihak-pihak yang berkepentingan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini :

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Korindo Heavy Industri?
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Korindo Heavy Industri?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Organisasi/PT. Korindo Heavy Industri

Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran atau sumbangan informasi kepada pimpinan organisasi PT. Korindo Heavy Industri tentang budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan PT. Korindo Heavy Industri sehingga perusahaan dapat membuat kebijakan yang mendukung kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan terkait budaya organisasi perusahaan.

2. Bagi Peneliti Lain/Akademisi

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan peneliti lain atau akademisi dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama berkaitan dengan masalah budaya organisasi serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT. Korindo Heavy Industri yang terletak di Wisma Korindo Building 12th *floor* Jl. MT. Haryono kav. 62 Jakarta Selatan. Waktu penelitian direncanakan pada bulan Nopember 2011.