

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri garmen merupakan salah satu industri utama pemenuhan kebutuhan masyarakat akan sandang yang terus berkembang seiring berjalannya waktu. Kebutuhan pakaian tidak lagi hanya dipandang sebagai kebutuhan dasar manusia, tetapi juga sebagai identitas sosial dan *trend mode*. Hal ini menuntut industri garmen untuk bisa menghasilkan produk berkualitas dan sesuai dengan perkembangan dunia mode yang terus berkembang dan oleh karena adanya globalisasi, industri garmen kini tidak hanya bersaing dengan industri-industri di dalam negeri tetapi juga berasal dari luar negeri. Suatu perusahaan memerlukan usaha yang kuat untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

PT. "MGJ" merupakan salah satu industri di Indonesia yang bergerak di bidang garmen atau pakaian yang sudah berdiri sejak tahun 1974. PT."MGJ" dirintis dalam bentuk *home industry*. Atas kegigihan pemiliknya, dalam kurun 20 tahun perusahaan ini telah berkembang menjadi perusahaan industri *manufacture* (Denibahtia, 2007). Lokasi utama terletak di Jalan Krawang dan Jalan Soekarno Hatta, Bandung dan unit produksi lainnya tersebar di beberapa lokasi. Pada tahun 1980 PT. "MGJ" sudah melakukan ekspor yaitu ke Amerika dan Jepang. Sejak tahun 1988, karena permintaan bertambah, perusahaan mengekspor sebagian produksinya ke Rusia dan Timur Tengah. Kegiatan ini berjalan dengan lancar sehingga menempatkan PT."MGJ" sebagai perusahaan eksportir terbesar di Indonesia.

Hal ini terbukti dengan diterimanya penghargaan yang telah diraih adalah pada tahun 1996, perusahaan menerima penghargaan Upakarti atas keberhasilan dalam kemitraan pembinaan usaha-usaha kecil. Pada tahun 1997, perusahaan menerima penghargaan Primaniyakarti atas keberhasilan meningkatkan nilai ekspornya secara konsisten dan mendukung perolehan Devisa Nonmigas bagi pemerintah Indonesia. Pada tahun 1999, perusahaan menerima *ASEAN Depeloment Citra Awards 1999-2000* dari *ASEAN Programme Consultant Indonesia Consortium* dan Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 dari PT. Kema *Registered Quality* Indonesia. Pada tahun 1998, perusahaan telah merintis kerjasama dengan mengambil lisensi dari salah satu perusahaan garmen terkemuka di Italia. Dimulai tahun 1999, produk dengan merk terkenal di dunia mulai dibuat dan dipasarkan di Indonesia (Denibahtia, 2007).

Keberhasilan PT."MGJ" tidak terlepas dari seberapa kuat seluruh karyawan berpedoman pada visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang menopang kinerja karyawan dalam menghasilkan karya-karyanya. Visi perusahaan ini adalah menjadi nomor satu dalam bisnis apparel (pakaian). Untuk mencapai visi perusahaan, PT."MGJ" mempunyai misi untuk senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan (www.mgj.com). Visi dan misi perusahaan disosialisasikan kepada karyawan pada saat masa orientasi karyawan yaitu dengan memberikan pelatihan dimana karyawan diberikan pengetahuan tentang produk dan bagaimana cara-cara perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan seperti yang diungkapkan oleh salah satu karyawan di bagian *training*.

Selain berpedoman pada visi dan misi, untuk dapat bertahan dan bersaing di bidang ini, perusahaan juga harus berupaya untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusianya. Dewasa ini upaya peningkatan produktivitas dengan pemanfaatan sumber daya manusia seoptimal

mungkin telah menjadi fokus perhatian perusahaan. Salah satu upaya tersebut adalah dengan menciptakan ataupun mengembangkan budaya perusahaan yang dapat mendukung sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Budaya perusahaan menurut Stephen Robbins (1996) adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak. Dengan kata lain, budaya perusahaan tersebut memberikan panduan atau pedoman bagi karyawan bagaimana berkelakuan dan apa yang harus dikerjakannya. Nilai budaya kuat atau lemah dapat ditunjukkan dari penghayatan atau persepsi masing-masing karyawan yang menerapkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi/perusahaan. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat individu dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* (nilai-nilai inti) dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang diri mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Barry Phegan, 2000: 11 dalam Wibowo, 1910). Terdapat tujuh 7 dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen Robbins, yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

Cara karyawan untuk mempelajari budaya organisasi adalah melalui cerita, ritual, simbol materi, dan bahasa yang digunakan pada suatu perusahaan. Pada PT."MGJ", sebagian besar karyawan telah mengetahui sejarah perusahaan yang didengar melalui teman kantor dan internet. Karyawan juga mendengar tentang kejadian-kejadian di dalam perusahaan seperti masalah karyawan, masalah kenaikan gaji, dan masalah kepindahan kantor. Rutinitas yang dilakukan setiap karyawan di setiap divisi berbeda-beda. Akan tetapi pada pagi hari setiap divisi akan melakukan pengecekan kerja sebelumnya terlebih dahulu seperti pengecekan hasil kerja hari sebelumnya, rapat koordinasi, pengecekan rekening bank, pengecekan mutasi, pengecekan *bill of material*, dan juga pengumpulan data dari setiap cabang. Setelah itu barulah mereka melanjutkannya dengan tugas rutinitas sesuai dengan *jobdesk* karyawan masing-masing seperti menarik data baru dan mengolah data, *follow up* hasil koordinasi, pembayaran utang piutang perusahaan, produksi, mengevaluasi, membuat laporan untuk meningkatkan kerja cabang.

Di dalam perusahaan terbagi menjadi 7 divisi, yaitu cotton, formal, jeans, ladies, femme, shoes, dan merk andrew smith. Divisi pakaian formal disebut SBU Formal, yaitu singkatan dari *Strategic Bisnis Unit Formal*. Di dalam SBU Formal terdapat 30 orang karyawan, 1 orang manajer, 5 orang merhandiser, 2 orang bagian pembelian, 6 orang ppic, 5 orang di bagian *r and d*, dan sisanya marketing. Tugas dari divisi tersebut adalah memproduksi pakaian formal. Menurut karyawan divisi SBU Formal, perusahaan memiliki kelebihan, yaitu perusahaan yang memperhatikan karyawan dengan baik, lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan, suasana kerja yang nyaman, pemimpin yang baik, perusahaan garment yang besar, lingkungan kerja yang aman, dan kebersamaan antar karyawan. Hal yang membuat karyawan merasa nyaman dan cocok bekerja di dalam perusahaan yaitu gaji yang memuaskan, kedekatan antar karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, perhatian manajer, rekan kerja dan atasan yang baik, kesesuaian *job*

desk, perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang, dan suasana kerja yang menyenangkan.

Akan tetapi, perusahaan juga memiliki kekurangan, yaitu kurangnya profesionalitas, kedisiplinan, kurang adanya target untuk menjadi lebih baik, dan terlalu banyak aturan yang tidak penting. Karyawan berharap perusahaan dapat lebih meningkatkan profesionalitas, adanya laporan tahunan, peningkatan kualitas SDM, dan menaikkan standar kerja karyawan.

Terdapat kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan yaitu *outbond*, *gathering*, training kepribadian, kegiatan kerohanian, kegiatan sosial, buka puasa bersama, dan seminar. Untuk posisi tertentu di dalam perusahaan seperti manajer akan mendapatkan fasilitas mobil dan posisi yang lebih atas pun akan mendapatkan komputer yang lebih baru.

Menurut divisi SBU Formal, budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan adalah “kekeluargaan”. Sikap kekeluargaan memiliki makna sebagai perilaku yang menunjukkan sebuah manifestasi yang cenderung didasari rasa familiar yang tinggi dengan wujud *responsible* yang mempertimbangkan hubungan keakraban sebagai kedekatan keluarga kepada orang lain, sehingga dengan manifestasi tingkah lakunya ini menimbulkan keakraban rasa dekat seperti layaknya keluarga yang memiliki hubungan darah (<http://kekeluargaandangotongroyong.blogspot.co.id/>), dengan adanya budaya kekeluargaan diharapkan karyawan merasa memiliki perusahaan dan diharapkan karyawan akan bekerja dengan maksimal. Contoh kekeluargaan di dalam PT.”MGJ” yaitu karyawan saling terbuka satu sama lain baik dalam masalah pribadi maupun masalah pekerjaan. Setiap karyawan juga mengetahui nama-nama anak maupun pasangan dari karyawan lainnya. Ketika ada keluarga dari karyawan yang melahirkan, rekan kerja maupun pemimpinnya akan mengunjunginya. Selain itu jika ada karyawan yang berulang tahun maka rekan

kerja maupun pemimpinnya akan memberi hadiah. Karyawan juga sering pergi bersama di luar jam kerja dan ketika mereka mengadakan acara, tidak hanya karyawan yang boleh ikut, keluarga karyawan pun boleh ikut dibawa. Akan tetapi budaya kekeluargaan tersebut dianggap kurang sejalan dengan keadaan perusahaan karena walaupun memiliki budaya kekeluargaan, masih banyaknya *turn over* pada karyawan terutama karyawan baru dan tidak menunjukkan peningkatan produktifitas yang cukup signifikan tapi hanya mencapai target. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran budaya organisasi pada PT."MGJ" maka peneliti melakukan survey berdasarkan 7 karakteristik budaya organisasi dari Stephen Robin.

Berdasarkan survey yang dilakukan peneliti pada 10 karyawan divisi SBU Formal PT. "MGJ" di Kota Bandung, diperoleh gambaran dari 9 karyawan (90%) mempersepsi bahwa PT. "MGJ" kurang memiliki nilai-nilai yang mendukung karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara inovatif dan kreatif seperti memberikan ide yang terkait dengan produk. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *innovation and risk tasking*, yaitu persepsi karyawan PT."MGJ" mengenai dukungan pihak PT. "MGJ" terhadap karyawannya untuk berperilaku inovasi dan berani dalam mengambil resiko yang cenderung rendah.

Sebanyak 10 karyawan (100%) mempersepsi bahwa pihak PT. "MGJ" menuntut untuk sangat teliti dalam bekerja. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *attention to detail*, yaitu persepsi karyawan PT."MGJ" mengenai pihak PT. "MGJ" yang mengharapkan karyawannya untuk dapat memperhatikan kecermatan, analisa, dan perhatian terhadap hal-hal kecil yang cenderung tinggi.

Sebanyak 6 karyawan (60%) mempersepsi bahwa pihak PT. "MGJ" lebih memfokuskan kepada hasil yang dicapai karyawan dibandingkan dengan prosesnya, karena hasillah yang akan digunakan oleh perusahaan dan proses lebih berguna

untuk karyawan sendiri. Sebanyak 2 karyawan (20%) mempersepsi bahwa PT."MGJ" memfokuskan kepada proses maupun hasilnya karena tanpa proses tidak akan ada hasil dan proses pun digunakan untuk mempermudah penilaian kerja karyawan. Sedangkan 2 karyawan (20%) mempersepsi bahwa PT. "MGJ" lebih memfokuskan pada proses dibandingkan hasil karena dalam proses yang baik akan menghasilkan hasil kerja yang baik juga. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *outcomes orientation*, yaitu persepsi karyawan PT. "MGJ" mengenai pihak PT. "MGJ" yang lebih mengarahkan atau memfokuskan karyawan pada hasil dibandingkan pada proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

Sebanyak 7 karyawan (70%) mempersepsi bahwa pihak PT. "MGJ" turut membantu karyawan dalam mencari solusi atau pemecahan masalah ketika karyawan mengalami masalah, baik dalam masalah pekerjaan maupun masalah pribadi. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *people orientation* yang cenderung tinggi, yaitu persepsi karyawan PT. "MGJ" mengenai bagaimana keputusan manajemen PT. "MGJ" turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi yang cenderung tinggi.

Sebanyak 8 orang karyawan (80%) mempersepsi bahwa perusahaan memberikan tugas secara berkelompok dan secara individual guna mencapai tujuan bersama, yaitu karyawan saling bekerja sama untuk memajukan perusahaan, saling membantu dalam satu tim untuk mencapai tujuan perusahaan, adanya ide-ide dari tiap individu bagi timnya dan melakukan pengambilan keputusan bersama-sama. Sebanyak 1 orang karyawan (10%) mempersepsi bahwa perusahaan hanya memberikan tugas secara berkelompok dan 1 orang karyawan (10%) mempersepsi bahwa perusahaan hanya memberikan tugas secara individual tanpa membentuk tim atau bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *team orientation*, yaitu persepsi karyawan PT."MGJ" mengenai pihak

PT. "MGJ" yang mengarahkan karyawan pada aktifitas pekerjaan secara tim dan individual.

Sebanyak 5 karyawan (50%) mempersepsi bahwa dalam bekerja di PT. "MGJ", karyawan diberikan kesempatan untuk berprestasi, dipengaruhi juga dengan adanya persaingan sehat untuk mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji, atau *prestise* dalam pekerjaannya. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *aggressiveness*, yaitu persepsi karyawan PT. "MGJ" mengenai pihak PT. "MGJ" yang menuntut karyawannya bekerja dengan kompetitif dan agresif.

Sebanyak 6 karyawan (60%) yang mempersepsi bahwa pihak PT."MGJ" sering merubah peraturannya. Mereka merasakan sedikit kesulitan untuk mengikuti perubahan yang terus menerus karena saat mereka sudah nyaman dengan sebuah peraturan mereka kembali harus beradaptasi lagi dengan peraturan baru. Namun, mereka tetap selalu berupaya mengikuti setiap perubahan yang terjadi agar dapat memajukan PT. "MGJ" ke arah yang lebih baik. Persepsi tersebut mencerminkan kecenderungan karakteristik *stability*, yaitu persepsi karyawan PT."MGJ" yang lebih menekankan karyawannya untuk berkembang dibandingkan memelihara keadaan *status quo* (menetap).

Oleh karena pentingnya budaya organisasi suatu perusahaan dan berdasarkan hasil survey yang menyatakan bahwa budaya PT."MGJ" tidak sejalan dengan kebutuhan perusahaan. Maka peneliti berniat untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan perusahaan dengan judul Studi Deskriptif mengenai Budaya Organisasi pada Karyawan SBU Formal PT."MGJ" di Kota Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh karyawan divisi SBU Formal PT."MGJ" di Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi pada karyawan divisi SBU Formal PT."MGJ" di Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada karyawan PT."MGJ" di Kota Bandung melalui dimensi *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcomes orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

- Memberikan informasi pada bidang kajian ilmu psikologi industri dan organisasi yaitu dengan menambah informasi dan pengetahuan terutama mengenai budaya organisasi.

- Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai hubungan budaya organisasi pada perusahaan lainnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada Manager HRD PT."MGJ" mengenai karakteristik yang lemah yang dimiliki oleh perusahaan agar PT."MGJ" akan lebih mengusahakan untuk meningkatkan karakteristik lemah tersebut demi memajukan perusahaan.
- Memberikan informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada karyawan PT."MGJ" yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memahami dan menganut nilai-nilai budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja.

1.5 Kerangka Pikir

PT."MGJ" merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen dan saat ini telah menjadi perusahaan yang cukup matang atau berhasil mempertahankan organisasinya sejak tahun 1974. Hal yang membuat suatu perusahaan tetap bertahan adalah nilai-nilai perusahaan yang turut mempengaruhi karyawan dalam bekerja di perusahaan. Visi PT."MGJ" adalah menjadi nomor satu dalam bisnis apparel. Misinya adalah untuk senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan.

Selain visi dan misi, hal lainnya yang membuat suatu perusahaan tetap bertahan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai perekat sosial

dalam mempersatukan karyawan-karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Dikarenakan budaya organisasi berisikan ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus diterima, dianut dan dilakukan oleh seluruh karyawan. Di samping itu budaya organisasi merupakan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam berperilaku di dalam organisasinya dan untuk mengetahui dengan jelas mengenai apa saja yang seharusnya dilakukan dalam situasi tertentu.

Stephen P. Robbins (2008), memberi definisi tentang budaya organisasi yaitu merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi itu terhadap nilai-nilai yang ada dalam perusahaannya. Budaya organisasi dapat memberikan gambaran mengenai pemahaman karyawan terhadap organisasinya, bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan cara karyawan seharusnya bertingkah laku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan/menghayati karakteristik dari budaya organisasi dan berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya.

Stephen P. Robbins (2008) mengemukakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yang dapat digunakan untuk menggambarkan budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu derajat dukungan terhadap karyawan untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil dan menanggung resiko, misalnya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inovasi-inovasi baru agar dapat menarik perhatian calon konsumen dan dapat mengekspresikan visi, aspirasi, dan ide-ide kreatif sebebaskan mungkin serta memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani mencoba strategi-strategi baru yang penuh dengan resiko untuk mencapai tujuan.

- 2) Perhatian pada detail, yaitu apakah karyawan diharapkan dapat memperlihatkan ketepatan, analisa, dan perhatian terhadap hal-hal kecil, misalnya perusahaan menuntut karyawan untuk dapat memperhatikan pekerjaan-pekerjaan yang lebih rumit dan detil serta mampu menjelaskan secara terperinci dan menganalisa secara tepat mengenai pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Orientasi hasil, yaitu apakah manajer berfokus pada hasil ataukah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya perusahaan hanya menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan dengan cara apapun tanpa memperhatikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target tersebut.
- 4) Orientasi orang, yaitu apakah keputusan manajemen dan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan, misalnya perusahaan tidak hanya menuntut karyawan untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan tetapi perusahaan juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah dihasilkan oleh karyawannya.
- 5) Orientasi tim, yaitu apakah pekerjaan disusun berdasar tim atau kerja perorangan, misalnya perusahaan memberikan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan dengan cara membentuk tim kerja yang terdiri dari beberapa karyawan atau perusahaan memberikan pekerjaan yang bersifat individual dapat diselesaikan sendiri tanpa bantuan karyawan lain.
- 6) Keagresifan, yaitu apakah karyawan bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai, misalnya perusahaan menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan persaingan dalam bekerja, karyawan terpacu untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian. Bagi karyawan yang berpikir positif, persaingan adalah suatu kesungguhan

untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulan yang dimiliki para pesaingnya, bukan untuk dapat memompa seluruh kemampuan yang dimiliki.

- 7) Stabilitas, yaitu apakah keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo atau berkembang, misalnya perusahaan terbuka terhadap dunia luar dan mau menerima gagasan-gagasan dan ide-ide baru dari karyawan yang berguna bagi kemajuan perusahaan serta mengikuti perkembangan jaman.

Tujuh karakteristik ini dapat digunakan untuk menilai budaya organisasi yang kemudian dapat memberikan suatu gambaran mengenai budaya organisasi yang ada di PT."MGJ". Gambaran mengenai budaya organisasi dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk lebih memahami organisasi, bagaimana dengan berbagai pekerjaan yang ada di dalamnya, dan bagaimana karyawan diharapkan untuk berperilaku.

Ketika perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak langsung mengetahui bagaimana budaya organisasi pada perusahaan tersebut. Terdapat cara yang membantu karyawan mempelajari budaya organisasi yaitu, yang pertama adalah melalui cerita. Cerita-cerita organisasi lazimnya mengandung penggambaran secara berarti peristiwa atau manusia, yang mencakup hal-hal seperti para pendiri organisasi itu, pelanggaran peraturan, tanggapan terhadap kesalahan-kesalahan masa lalu, dan sebagainya. Kedua adalah melalui upacara. Upacara-upacara (ritual) adalah serangkaian kegiatan berulang-ulang yang mengungkapkan dan meneguhkan nilai-nilai utama organisasi, sasaran-sasaran apa yang paling penting, orang-orang mana yang penting dan mana yang boleh dibuang. Ketiga adalah melalui simbol materi. Tata letak organisasi, cara karyawan berpakaian, jenis mobil yang disediakan bagi eksekutif puncak, dan ketersediaan pesawat milik perusahaan merupakan contoh simbol-simbol materi. Simbol-simbol materi itu mengatakan kepada para karyawan siapa yang paling penting, tingkat

kesamaan yang dikehendaki oleh puncak pimpinan, dan berbagai jenis perilaku yang pantas dan diharapkan. Terakhir adalah melalui bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai cara untuk mengidentifikasi para anggota budaya. Dengan mempelajari bahasa itu, para anggota membuktikan bahwa mereka menerima budaya itu, dan dengan berbuat begitu, membantu melestarikannya.

Dalam bekerja karyawan harus bersedia untuk mengikuti peraturan yang ada di organisasi, menerima dan menganut budaya organisasi yang ada di perusahaan serta karyawan harus mengetahui gambaran yang jelas tentang tugas dan dapat mengerjakan tugas tersebut. Oleh karena itu, seorang karyawan dituntut oleh organisasinya untuk bekerja dengan hasil yang sesuai dengan harapan organisasinya, agar harapan atau kebutuhan karyawan dapat terpenuhi. Perilaku orang pada umumnya berorientasi pada tujuan, yang senantiasa dirangsang dan didorong untuk mencapainya. Oleh karenanya, kegiatan-kegiatan yang ditampilkan para karyawan merupakan perilaku yang disadari atau tidak adalah untuk mencapai segala sesuatu yang diinginkannya, dibutuhkannya, dan diharapkannya dari organisasi.

Organisasi atau perusahaan akan berhasil mencapai tujuan apabila semua komponen organisasi mampu menampilkan kinerja yang optimal dan menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman untuk bertingkah laku dalam situasi kerja. Para karyawan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat nilai-nilai dan norma yang dipegang teguh dalam dirinya, dengan demikian berbagai tujuan, harapan, keinginan, dan kebutuhannya akan terpenuhi.

Karyawan adalah makhluk yang tidak lepas dari pengalaman dan lingkungan yang membentuknya. Lingkungan memberikan berbagai macam stimulus yang kemudian akan diterima oleh karyawan dan diolah berdasarkan pengalamannya. Proses

ini kemudian dikenal dengan persepsi. Persepsi bukan hanya sekedar proses pengindraan terhadap suatu stimulus, namun juga melibatkan fungsi kognitif sehingga sifatnya individual. Persepsi seseorang terhadap suatu stimulus belum tentu sama dengan persepsi orang lain terhadap stimulus yang sama.

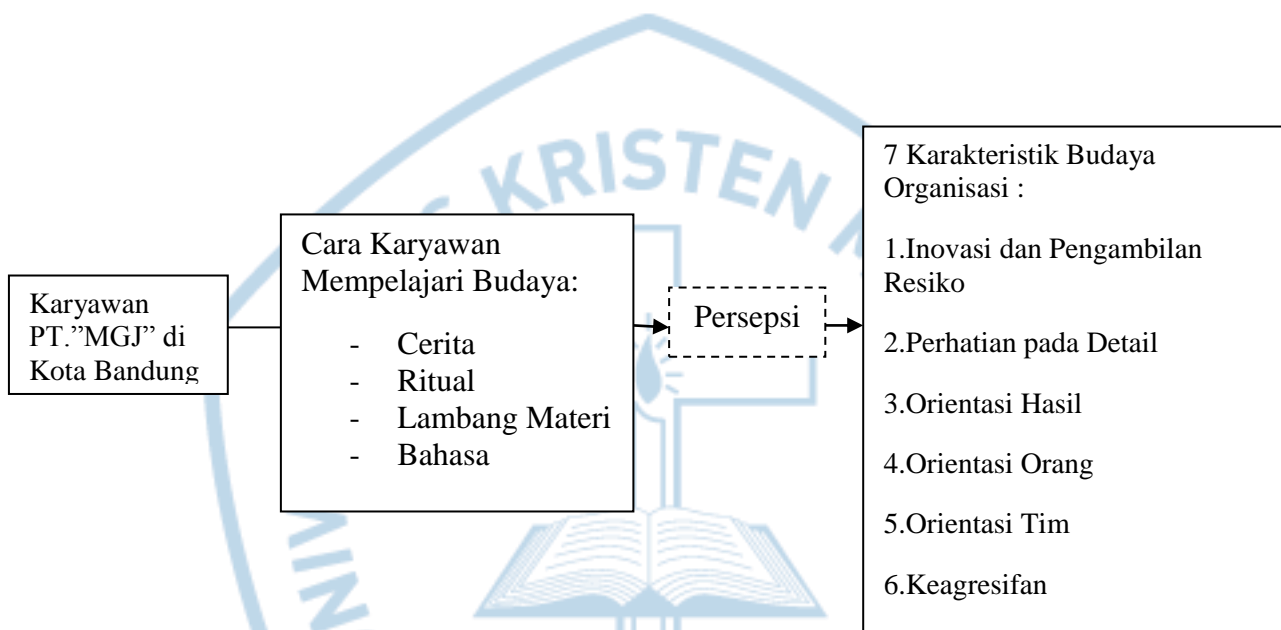
Budaya organisasi dibagi menjadi dua kategori yaitu budaya organisasi kuat dan budaya organisasi lemah. Apabila budaya organisasi meresap kuat pada diri karyawan maka nilai-nilai dominan diterima dan dianut secara luas dan bersama oleh seluruh karyawan. Suatu budaya organisasi dikatakan kuat apabila mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan. Salah satu hasil dari adanya budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya *turnover* (Stephen P. Robbins, 2001). Budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan daripada budaya organisasi yang lemah, misalnya berkaitan dengan menurunnya *turnover*, *cohesiveness*, *loyalty*, dan komitmen terhadap organisasi (Stephen P. Robbins, 2001). Budaya organisasi akan kuat apabila secara intens dianut atau dipegang dan diterima secara luas oleh seluruh karyawan (Stephen P. Robbins, 2001).

Budaya kuat (*strong culture*) adalah budaya dimana nilai-nilai kunci dipegang teguh dan diikuti secara luas dan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap karyawan dibanding budaya lemah. Semakin karyawan menerima nilai-nilai kunci organisasi tersebut dan semakin besar komitmen mereka dengan nilai-nilai itu, semakin kuatlah budaya tersebut.

Jadi dapat dikatakan apabila karyawan dapat menerima dan memegang teguh budaya organisasi, maka budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku karyawan, membuat karyawannya menjadi lebih jelas mengenai apa yang seharusnya dilakukan di dalam situasi tertentu. Budaya memberikan tekanan pada karyawan untuk

berpikir, bertindak ke arah tertentu dan dengan cara yang konsisten dengan budaya. Sehingga diharapkan seluruh karyawan dapat meningkatkan prestasi dalam bekerja serta melakukan hal yang terbaik dalam bekerja.

1.6 Bagan Kerangka Pikir



Skema 1.6 Skema Kerangka Pikir

1.7 Asumsi Penelitian

1. PT. "MGJ" memiliki visi dan misi yang ingin dicapai.
2. Karyawan mempersepsi visi, misi, dan nilai-nilai yang terdapat pada PT. "MGJ" yang merupakan budaya organisasi perusahaan tersebut.
3. Karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pada PT. "MGJ".

4. Karyawan memiliki derajat internalisasi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi PT/”MGJ”.
5. Budaya organisasi memiliki 7 karakteristik yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.
6. Budaya organisasi kuat ditunjukkan dari persepsi masing-masing karyawan mengenai inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas yang tergolong tinggi.
7. Budaya organisasi lemah ditunjukkan dari persepsi masing-masing karyawan mengenai inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas yang tergolong rendah.
8. Budaya organisasi dipelajari karyawan melalui cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa.

