

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Era globalisasi yang ditandai dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut setiap perusahaan yang ada dapat berkompetensi baik dalam tingkat lokal maupun global, sehingga diperlukan untuk sebuah strategi bisnis bagi perusahaan untuk menjalankan usahanya. Salah satu strategi untuk bertahan dalam persaingan yang ketat adalah melakukan inovasi, transformasi dan penyesuaian diri dengan berbagai tantangan baru ke depan. Dalam hal ini perusahaan diajak untuk selalu melakukan pembaharuan baik dari segi produk yang dihasilkan maupun pola kerja setiap karyawannya. Dimana pola kerja karyawan tersebut sering dikenal dengan istilah budaya organisasi perusahaan.

Asumsinya bagaimana suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik apabila karyawannya tidak dapat memahami budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Budaya organisasi sendiri menurut Robbins dalam Ndraha Taliziduhu (2005), adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi menurut Stanley Davis S.M dalam

Achmad Sobirin (2007). Dengan definisi budaya organisasi tersebut dapat diartikan bahwa setiap perusahaan harus mempunyai dan memegang teguh budaya organisasi yg dimiliki jika ingin berkembang lebih pesat.

Di Indonesia beberapa perusahaan sebenarnya telah lama menerapkan konsep budaya organisasi yang baik dan dinamis demi keberlangsungan dan kelanjutan perusahaan tersebut contohnya Majalah Swa, Penerbitan Kanisius dan lain sebagainya. Meskipun pada kenyataannya banyak perusahaan tetap bertahan dalam budaya organisasi yang lama dan tidak mau untuk melakukan perubahan. Meskipun hal tersebut pada akhirnya berpengaruh pada hasil akhir yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya organisasi ini menyebabkan munculnya pemahaman yang bervariasi dan kontroversi bagi banyak perusahaan di Indonesia. Bidang study budaya organisasi ini dapat dikatakan masih berusia muda. Linda Smircich dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa ada dua kubu berkaitan dengan budaya organisasi. Kubu pertama berpandangan bahwa, "*Organization is a culture*" dan kubu yang kedua berpandangan bahwa "*Organization has culture*". Kubu pertama menganggap bahwa budaya organisasi adalah hasil budaya. Oleh karenanya aliran ini menekankan pada pentingnya penjelasan deskriptif atas sebuah organisasi. Sebaliknya, aliran yang kedua justru memberikan penekanan pada faktor penyebab terjadinya budaya dalam organisasi dan implikasinya terhadap organisasi tersebut, misalnya dengan melakukan pendekatan manajerial.

Group of Magazine atau Gramedia Majalah adalah salah satu perusahaan swasta yang beroperasi di Indonesia di bawah naungan Kompas Gramedia. *Group of Magazine* bergerak dalam bidang penerbitan tabloid, majalah (baik untuk kalangan anak-anak, remaja maupun dewasa), komik, serta buku yang berguna bagi perkembangan kecerdasan masyarakat Indonesia, dimana dalam menjalankan usaha tersebut *Group of Magazine* tentu banyak bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama. Oleh karena itu setiap karyawan dituntut supaya selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja guna menghasilkan produk-produk baru yang sesuai dengan perkembangan masyarakat di era globalisasi ini.

Untuk tetap mampu kreatif, inovatif dan penuh motivasi yang baik dalam usaha meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan *Group of Magazine* menerapkan konsep budaya organisasi dan budaya kerja yang dilakukan secara turun menurun pada setiap karyawan yang ada. “Kebersamaan, Keterbukaan dan Profesionalisme” adalah budaya organisasi yang selalu dipegang erat dan diterapkan oleh *Human Resources Development (HRD) Group of Magazine* kepada setiap karyawannya. Dalam pelaksanaannya budaya organisasi *Group of Magazine* dapat mencapai keberhasilan karena adanya komitmen awal bersama bahwa karyawan *Group of Magazine* harus mampu bersaing dengan perusahaan kompetitor dan mampu menghasilkan produk-produk yang membanggakan bagi perusahaan.

Meskipun demikian, pada kenyataannya tidak semua konsep budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik pada *Group of Magazine* ada hal-hal yang menjadi penyebab adanya kegagalan penerapan budaya organisasi, hal tersebut dapat dilihat dari cara karyawan HRD melakukan setiap pekerjaan yang ada yang tertuang di dalam agenda kegiatan perusahaan, dimana masih ada agenda kegiatan yang pesertanya di luar target awal. Sehingga belum menunjukan bahwa *Group of Magazine* telah menerapkan konsep budaya organisasi yang baik bagi perkembangan perusahaan seperti perusahaan besar lainnya yg telah sukses dalam menjalankan budaya organisasi yg di miliki perusahaan tersebut.

B. RUMUSAN MASALAH

Dari uraian yang telah dipaparkan di atas dapat di rumuskan permasalahan penelitian yaitu akan melihat budaya organisasi yang seperti apa yang dilakukan di HRD PT. Gramedia Majalah (*Group of Magazine*) ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seperti apa budaya organisasi yang dilakukan pada HRD PT. Gramedia Majalah (*Group of Magazine*).

D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagi *Group of Magazine*

Diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan hubungan kerja yang baik antar karyawan dengan menjalankan budaya organisasi seiring dengan jalannya kegiatan usaha untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan demi kelangsungan persusahaan.

2. Bagi Pembaca

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah literatur dan wawasan serta pengetahuan untuk pembaca dan juga sebagai tambahan informasi yang berkaitan dengan konsep budaya organisasi.

3. Bagi Penulis

a. Dapat lebih mengenal dan memahami kondisi yang terjadi di dunia kerja sebagai pedoman bagi penulis untuk memasuki dunia kerja khususnya penerapan konsep budaya organisasi pada dunia kerja.

b. Diharapkan agar Mahasiswa dapat memperoleh dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan (*skills*) dalam menjalankan kegiatan Pendidikan Pelatihan HRD melalui penerapan konsep budaya organisasi.

c. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 (Strata 1) Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

E. KERANGKA KONSEPTUAL

1. Pengertian Konsep Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Ndraha Taliziduhu (2005) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang mempedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku Susanto dalam Sopiah (2008). Menurut Robbins dalam Ndraha Taliziduhu (2005), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni:

- a. *Member identity*, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
- b. *Group emphasis*, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dari pada kerja individual.
- c. *People focus*, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang di ambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi.
- d. *Unit integration*, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkondisi.
- e. *Control*, yaitu banyaknya/jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

- f. *Risk tolerance*, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- g. *Reward criteria*, yaitu berapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan di bandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau factor faktor non kinerja lainnya.
- h. *Conflict tolerance*, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik.
- i. *Means-endsorientation*, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mengembangkan hasil.
- j. *Open-system focus*, yaitu besarnya pengawasan organisasidan respon yang di berikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Menurut Sutanto dalam Sopiah (2008), beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan, antara lain:

1. Kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan yaitu sebagai proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional. Perubahan budaya kerja yang slow down diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota. Diharapkan pula adanya

otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilan keputusan dan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

2. Inovasi. dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan "pakai tradisi yang ada" dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.
3. Inisiatif individu. Inisiatif individu meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
4. Toleransi terhadap resiko. Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu dalam menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.
5. Pengarahan yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
6. Integrasi. Integrasi di sini adalah bagaimana unit-unit di dalam organisasi. didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama di tekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.

7. Dukungan manajemen. Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
8. Pengawasan. Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
9. Identitas. Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasinya secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi yang dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya? Maka jika dia menjawab “saya adalah anggota organisasi X,” berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.
10. Sistem penghargaan. Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi “reward” (biasanya dikaitkan dengan kenaikan gaji dan promosi) sesuai kinerja karyawan.
11. Toleransi terhadap konflik. Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi, jika toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar. Tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan akan menggerutu di belakang.
12. Pola komunikasi. Maksud dari pola komunikasi di sini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran bagi

setiap perusahaan untuk mencapai sasaraannya dan menjadi ukuran bagi karyawan dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja. Misalnya, dukungan manajemen merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap manajer.

Menurut Luthans dalam Sunarto (2003), sejumlah karakteristik dari budaya organisasi yang penting adalah sebagai berikut :

a. Aturan-aturan perilaku

Yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.

b. Norma

Adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal adanya norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat, dll.

c. Nilai-nilai dominan

Adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.

d. Filosof

Adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti "Kepuasan Anda adalah harapan Kami", "Konsumen adalah Raja", dll.

e. Peraturan-peraturan

Adalah aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.

f. Iklim Organisasi

adalah keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

2. Manfaat Budaya Organisasi

a. Manfaat Budaya Organisasi menurut Sutanto

Sutanto dalam Sopiah (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi anggota / karyawan terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi suatu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Sedangkan menurut Robbins dalam Stephen (1994), beberapa manfaat budaya organisasi yaitu:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota.

3) Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.

4) Menjaga stabilitas organisasi.

Selain itu, Hofstid dalam Munandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

- a. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait.
- b. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan.
- c. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan.
- d. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut.
- e. Budaya organisasi sulit diubah.

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Studi Kepustakaan atau Literatur, dengan cara mengumpulkan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, Literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang dipecahkan (Moeleong: 2002).

2. Lokasi dan Obyek penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Gramedia majalah (*Group of Magazine*) Jl. Panjang No. 8 A, Kebon Jeruk Jakarta Barat. Obyek penelitian ini adalah rangkaian aktifitas *Human Resources Development* (HRD) dalam menerapkan konsep budaya organisasi berkaitan dengan penyusunan program, persiapan, pelaksanaan dan evaluasi program perusahaan yang berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan *Group of Magazine*.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data diperoleh dari dari sumber data sekunder. Dimana sumber sekunder berupa studi pustaka dan dokumentasi selama pelaksanaan program kerja HRD yang didapatkan peneliti pada waktu melakukan kegiatan *Intrenship* di PT. Gramedia Majalah dan data yang diperoleh dari bahan kepustakaan. Dalam mengumpulkan data-data sekunder, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan studi pustaka (studi literatur), dimana Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data yang berasal dari bahan-bahan kepustakaan dokument, arsip dan isi laporan kegiatan yang mempunyai hubungan dengan permasalahan penelitian yang diangkat (Nawai, 2003:94). Dalam penelitian ini studi pustaka dilakukan dengan membaca dokumen, artikel, release dan laporan penelitian yang sudah ada berkaitan dengan budaya organisasi.

4. Proses Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif dengan cara studi literatur atau studi kepustakaan. Dalam menganalisis data menggunakan metode penelitian Studi Kepustakaan atau Literatur, dengan cara mengumpulkan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang dipecahkan. (Moeleong, 2002)