

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat tentu membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan asset berharga yang penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena organisasi akan berhasil ketika memiliki sumber daya yang dapat diandalkan. Sumber daya manusia bukanlah beban perusahaan melainkan aset yang sangat penting dimiliki perusahaan karena tujuan organisasi akan dapat dicapai apabila memiliki karyawan yang berkualitas yang mau bekerja dengan giat atau secara maksimal dalam membantu organisasi agar terciptanya suatu keberhasilan untuk mengembangkan visi dan misi disetiap perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik, tentu akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang baik pula yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Jumlah karyawan (tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Karyawan merupakan salah satu asset terpenting yang dibutuhkan oleh generasi untuk melakukan proses produksi. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada peranan Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Kualitas dan perkembangan suatu organisasi diperlukan peran dari sumber daya manusia untuk mendukung kesuksesan perusahaan. Suatu perusahaan tidak selalu bergantung pada bagaimana perusahaan memiliki karyawan yang produktif, memiliki potensi, berkompeten, tetapi bagaimana perusahaan dapat memberi dorongan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Faktor sumber daya manusia memiliki peranan penting agar karyawan berperan sebagai faktor perencana, pelaksana, serta pengendali yang tetap berperan aktif dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan.

Sumber daya manusia yang produktif akan dapat mengaplikasikan rancangan yang dijadikan sebagai sasaran atau target dari suatu organisasi maka akan tercapainya suatu sistem yang terencana. Organisasi atau perusahaan adalah tempat di mana setiap orang bekerja untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dan kebutuhan masyarakat. Perusahaan saat ini dipandang sebagai komunitas.

Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi perilaku dan tindakan para karyawan. Semakin tinggi tingkat penerimaan para karyawan terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen karyawan pada nilai-nilai tersebut, semakin kuat budaya organisasinya. Budaya kuat juga memiliki kelemahan yaitu budaya organisasi yang kuat cenderung menghambat para karyawan untuk berani mencoba cara-cara baru, terutama dalam menghadapi situasi yang berubah cepat. Dalam hal ini jelaslah bahwa budaya yang tertanam dalam organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memahami nilai-nilai yang ada dalam organisasinya, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi sebagai salah satu sistem nilai yang dianut dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang positif terhadap aktivitas pegawai dalam organisasi dimana karyawan yang terlibat dalam organisasi merupakan sumber utama budaya organisasi karena seseorang hanya akan bergabung dalam organisasi yang dirasakan sesuai (Moeljono, 2004) demikian pula sebaliknya, organisasi hanya akan sesuai dan menerima karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai dalam organisasi.

Masalah budaya merupakan salah satu hal yang esensial bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan perusahaan. Budaya organisasi merupakan salah satu alat yang dapat menyatuhkan hubungan antara karyawan dengan organisasinya karena dengan adanya budaya tersebut akan membuat karyawan merasa bahwa dirinya termasuk bagian dari organisasi. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari bagaimana pendiri perusahaan membuat pedoman perilaku yang memuat budaya organisasi seperti apa yang akan dikembangkan pada organisasinya. Budaya organisasi memerlukan perkembangan budaya yang dapat dilakukan melalui proses sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi diantara anggota untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Organisasi harus mampu mengajak

karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian komitmen organisasional yang tinggi (Sutrisno, 2011:39).

Budaya organisasi dalam PT. Berkas Anugrah Kreasindo terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku kreatif, inovatif, dan bekerja sama dalam kelompok. Manfaat yang diperoleh dari budaya demikian adalah dapat menjamin hasil kerja yang berkualitas dan lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, gotong royong, kekeluargaan, cepat dapat menemukan masalah dan cepat memperbaiki serta menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di luar. Dalam menciptakan budaya organisasi juga tidak terlepas dari peran seorang pemimpin/manajer, karyawan dan lingkungan organisasinya. Karyawan harus saling bekerja sama dalam menciptakan suatu budaya organisasi didalam perusahaan.

Suatu organisasi juga tidak terlepas dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan. Komitmen organisasional juga berhubungan dengan kinerja karyawan, dengan adanya komitmen maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Komitmen organisasional merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi & Joko, 2011). Komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses berkelanjutan di mana karyawan mengekspresikan perhatiannya terhadap perusahaan dan keberhasilan serta kemajuan.

Sejumlah studi menganalisis telah menunjukkan bahwa karyawan yang dilibatkan pada organisasi berkinerja lebih baik, berpartisipasi lebih aktif dalam proses organisasi, dan menunjukkan perilaku kewargaan organisasional yang efektif. Dalam kasus di mana komitmen organisasi karyawan tidak dijamin, karyawan meninggalkan organisasi dan bekerja di organisasi lain. Setiap karyawan selalu berkeinginan memberikan yang terbaik dan bahkan bersedia untuk bersikap loyal terhadap perusahaan, apabila karyawan merasa puas dengan apa yang diterima di perusahaan yang bersangkutan. Komitmen organisasional dibangun atas dasar

kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasional, kerelaan individu dalam membantu mewujudkan tujuan organisasional dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki rasa tanggung jawab baik individu terhadap organisasi. Budaya organisasi juga dapat berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan. Beer (2009) menyatakan bahwa *organizational silence*, terjadi karena beberapa variabel lain seperti, hambatan efektivitas, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Seringkali kita mendengar perusahaan menuntut adanya komitmen pada karyawan, bahkan seringkali mengarahkan pada tuduhan ketika terlihat kinerja seseorang terhadap organisasi atau tempat kerja sudah menurun, perusahaan menganggap karyawan tersebut berkomitmen rendah. Permasalahan yang muncul pada perusahaan dimana karyawannya memiliki komitmen yang rendah dapat membawa negatif pada perusahaan seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, tidak mengikuti peraturan, absensi, suka mangkir dari tugas yang dikerjakan. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan pada diri karyawan, semangat kerja, prestasi yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja diperusahaan. Adanya komitmen yang tinggi, karyawan melibatkan diri untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab dengan baik.

Organizational silence merupakan situasi ketidakterlibatan karyawan dalam organisasi yang dapat merugikan upaya atau tujuan organisasi dan terjadinya keheningan kolektif dalam suatu pertemuan seperti rendahnya tingkat partisipasi dalam berargumentasi, dan rendahnya partisipasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Dimitris et al, 2007). Sebagian individu lebih memilih untuk diam tentang hal yang berkenaan dengan organisasi, maka akan terjadi fenomena masalah berupa *organizational silence* (Henriksen dan Dayton, 2006). Mossa (2011) menyatakan bahwa ada hubungan yang negatif dan antara budaya organisasi dan *organizational silence*. Faktor pendorong terjadinya *organizational silence* yaitu budaya organisasi fokus pada penyebab dan efek organisasi yang meningkatkan iklim diam dalam pekerjaan karyawan (Morrison, 2014). Karyawan merasa dirinya tidak berharga, mengurangi komitmen dan kepercayaan organisasi. Sebagai hasil

berkurangnya komitmen dan kepercayaan, motivasi dan kepuasan karyawan menurun, perilaku penarikan psikologi dan perputaran meningkat (Bagheri, Zarei & Aeen, 2012).

Keheningan karyawan merupakan hambatan bagi perusahaan dan pengembangan organisasi dengan mengubah aliran informasi kepada manajer dalam proses pengambilan keputusan (Tangirala & Ramanujam, 2008). Individu yang melakukan *silent* atau bersuara kedua mempunyai kesamaan yaitu memiliki ide dan pendapat. Meskipun demikian, individu memiliki pilihan penyampaian atau tidak menyampaikan. Keberadaan ide penting diperhatikan karena individu tidak *voice* bukan berarti *silent*. Hal tersebut mungkin terjadi karena individu tidak bicara karena tidak memiliki ide untuk disampaikan. Oleh karena itu *voice* dan *silent* adalah konsep yang berbeda dan tidak berada di garis kontinum. Perilaku karyawan yang menahan informasi mengakibatkan pengaruh yang serius bagi orang lain, maupun performansi dan keberlangsungan organisasi

Organizational silence dalam PT. Berkat Anugrah Kreasindo, sikap karyawan pada saat rapat atau adanya konflik permasalahan yang terjadi di perusahaan karyawan tidak mau berpendapat pada saat diminta untuk menanggapi tetapi setelah selesainya rapat karyawan ingin mengungkapkannya apa yang ingin disampaikan di organisasi, dan sering terjadinya salah komunikasi atau tugas yang diberikan tidak sesuai keinginan perusahaan karena karyawan yang malu untuk bertanya mengenai tugas yang diberikan.

Dalam penelitian ini karyawan pada PT. Berkat Anugrah Kreasindo Surabaya dijadikan objek penelitian. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jahit konveksi, melihat pentingnya budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap *organizational silence*, maka sudah seharusnya PT. Berkat Anugrah Kreasindo Surabaya memperhatikan budaya organisasi yang ada sekarang agar lebih baik dan menciptakan komitmen organisasi yang tinggi sehingga karyawan memiliki kinerja yang sesuai dengan uraian tugas yang diberikan dan mempengaruhi komitmen bagi karyawan sebab akan menghambat pencapaian kesuksesan bagi karyawan atas kesediaan waktu yang kurang efektif (Elnaga & Amen, 2014). Hasil dari pengamatan manajer ada beberapa seorang karyawan menunjukkan indikasi berperilaku *silence* seperti tidak mau menyampaikan pendapat pada saat rapat di minta untuk memberikan saran atau mengambil keputusan tetapi di luar situasi rapat baru berani berkomentar, dimana seseorang

lebih memilih untuk tidak mengekspresikan dirinya dengan menunjukkan perilaku pasif dan ketidaklibatan dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Silence* pada Pegawai PT. Berkat Anugrah Kreasindo Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *organizational silence* pada pegawai PT. Berkat Anugrah Kreasindo Surabaya?
2. Apakah komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *organizational silence* pada pegawai PT. Berkat Anugrah Kreasindo Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dibuat maka tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *organizational silence* pada pegawai PT. Berkat Anugrah Kreasindo.
2. Untuk mengetahui pengaruh negatif komitmen organisasional terhadap *organizational silence* pada pegawai PT. Berkat Anugrah Kreasindo.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat untuk membantu perusahaan dalam mengambil langkah-langkah untuk mengurangi tingkat *organizational silence* di PT. Berkat Anugrah Kreasindo wilayah Surabaya.

2. Secara Akademik

Menambah ilmu pengetahuan tentang SDM dan mengembangkan ilmu yang didapat selama kuliah serta bagi peneliti dalam mengembangkan wacana dunia organisasi khususnya dalam pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap *organizational silence*.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini terdiri atas 5 bab, dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan penelitian terdahulu, landasan teori yang nantinya akan sangat membantu dalam analisis hasil penelitian, model pemikiran, dan hipotesis.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang deskripsi variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang mungkin nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan.