

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.

Banyak literature menunjukan peran budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi performan, pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga mempengaruhi kesejahteraan psikologis dan kesehatan mental anggota-anggota yang berada di dalamnya. (Suryani 2012)

Berdasarkan atas sembilan dimensi budaya yang dikembangkan dari dimensi budaya Hofstede. Kesembilan dimensi adalah *group family collectivism, power distance, humaneorientation, uncertainty avoidance, performance orientation, assertiveness, and gender egalitarianism*. Pengertian kesembilan dimensi budaya dalam penelitian House, et al. (2012)

Tabel 1.1 Nilai Rata-Rata Dan Z-Score Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Yang Diterapkan Masyarakat Indonesia (“Societal Cultural Practice”)

Dimensi-dimensi Budaya	GLOBE		Indonesia	
	M	SD	M	Z-Score
<i>performance orientation</i>	4.10	0.41	4.41*	0.76
<i>future orientation</i>	3.85	0.46	3.86	0.02
<i>gender egalitarianism</i>	3.37	0.37	3.26	-0.30
<i>Assertiveness</i>	4.14	0.37	3.86	-0.76
<i>institutional collectivism</i>	4.25	0.42	4.54*	0.69
<i>group-family collectivism</i>	5.13	0.73	5.68	0.75
<i>power distance</i>	5.17	0.41	5.18	0.02
<i>humane orientation</i>	4.09	0.47	4.69*	1.28
<i>uncertainty avoidance</i>	4.16	0.61	4.17	0.02

Catatan: tanda * menunjukan nilai rata-rata yang lebih tinggi dari nilai rata-rata populasi penelitian GLOBE

Sumber: (Suryani, 2012)

Tabel 1.2 Nilai Rata-Rata Dan Z-Score Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi Yang Dianggap penting oleh Masyarakat Indonesia (“Societal Cultural values”)

Dimensi-dimensi Budaya	GLOBE		Indonesia	
	M	SD	M	Z-Score
<i>performance orientation</i>	5.94	0.34	5.73*	-0.62
<i>future orientation</i>	5.48	0.41	5.70*	0.54
<i>gender egalitarianism</i>	4.51	0.48	3.89*	-1.29
<i>Assertiveness</i>	3.82	0.63	4.72*	1.43
<i>institutional collectivism</i>	4.72	0.49	5.18*	0.94
<i>group-family collectivism</i>	5.66	0.35	5.67	0.03
<i>power distance</i>	2.75	0.35	5.69	-0.17
<i>humane orientation</i>	5.42	0.25	5.16*	-1.04
<i>uncertainty avoidance</i>	4.62	0.61	5.23*	1.00

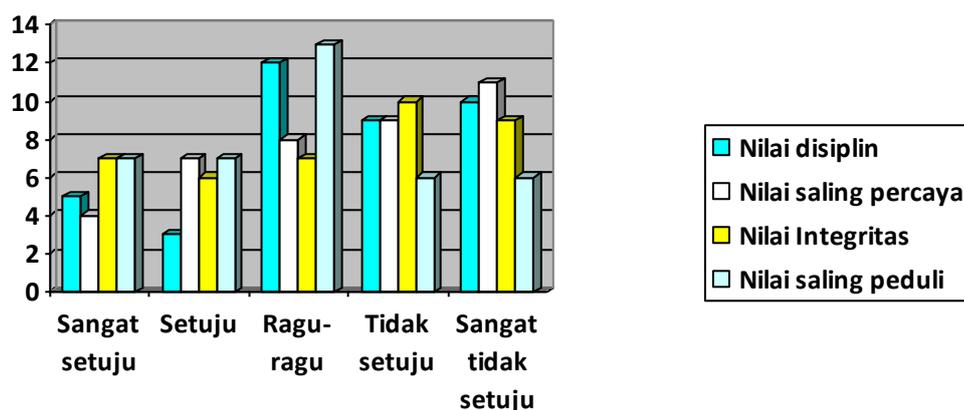
Catatan: tanda * menunjukkan nilai rata-rata yang lebih tinggi dari nilai rata-rata populasi penelitian GLOBE

Sumber: (Suryani, 2012)

Masing-masing pengukuran menggunakan skala dengan rentang 1 hingga 7. Pada beberapa item, skala 1 hingga 7 menggambarkan persepsi mengenai suatu perilaku secara langsung, misalnya item yang menanyakan agresifitas. Dalam masyarakat ini orang-orang pada umumnya: agresif (skor 1)- hingga sangat tidak agresif (skor 7) pada sangat setuju dan skor 7 pada *sangat* tidak setuju terhadap suatu perilaku atau situasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dibandingkan dengan rata-rata total partisipan (62 Negara), masyarakat Indonesia cenderung mempraktekan budaya humanis, kolektif. Baik secara institusional (*Institutional collectivism*) maupun kelompok (in *group-family collectivism*) dan berorientasi pada prestasi, namun kurang dalam hal asertifitas dan kesetaraan gender. Dibandingkan dengan konteks yang dipraktikkan pada konteks *value*, masyarakat Indonesia cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi pada dimensi *group family collectivism* (sama tinggi) dan *power distance* (lebih rendah) hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia menginginkan budaya yang lebih berorientasi pada prestasi masa depan dengan individu yang lebih asertif dan serta dalam hal gender. Lebih humanis dan menghindari ketidakpastian. Nilai rata-rata dimensi budaya

masyarakat Indonesia dalam penelitian GLOBE (House, et al, 2012) diuraikan pada tabel 1.1 dan satu 1.2 data tersebut memperlihatkan nilai rata-rata yang tinggi dari nilai populasi. Oleh karena hasil penelitian tersebut peneliti tertarik untuk meneliti hal yang berkaitan dengan budaya organisasi khususnya di PDAM Tirta Intan Garut.

Karyawan merupakan komponen penting dalam organisasi ini, keberhasilan PDAM Tirta Intan Garut akan sangat tergantung dari kepiawaian karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Budaya yang tidak kondusif akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu perlu di adakan kajian lebih lanjut terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Intan Garut yang berhubungan dengan budaya organisasi, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Budaya organisasi di PDAM Tirta Intan Garut tumbuh melalui proses evolusi dari gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi, para pelaku organisasi terdahulu dan kemudian ditanamkan kepada para pengikutnya. Budaya organisasi akan tumbuh dan berkembang dilakukan dengan menanamkan kepada pelaku organisasi melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Budaya organisasi yang ditanamkan oleh PDAM Tirta Intan Garut yaitu diantaranya, nilai disiplin, nilai saling percaya dan nilai integritas. Berikut ini hasil mini survey yang di adakan di PDAM mengenai setuju atau tidak setujunya ditanamkan nilai tersebut.



Gambar 1.1 Hasil Mini Survey Penerapan Budaya Organisasi di PDAM Tirta

Intan Garut Tahun 2018

Sumber: Olah data Penulis, (2018)

Berdasarkan gambar 1.1 menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di PDAM Tirta Intan Garut masih tergolong rendah, hal ini dapat dilihat dari gambar diatas. Hasil grafik diatas menunjukkan bahwa pada nilai saling peduli dan nilai disiplin memiliki jawaban ragu-ragu yang paling banyak, nilai integritas memiliki jawaban tidak setuju paling banyak dan nilai saling percaya memiliki jawaban sangat tidak setuju paling banyak. Maka, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi bisa dikaji dalam penelitian ini.

Untuk dapat mengenal suatu budaya organisasi tidaklah mudah, diperlukan pengkajian secara mendalam untuk dapat mengetahuinya. Salah satu upaya untuk dapat mengenal budaya organisasi adalah dengan mempelajari lapisan budaya organisasi yang mencakup lapis pertama, lapis kedua dan lapis ketiga yang akan mengantarkan kepada pengenalan karakteristik budaya organisasi. Pengenalan karakteristik budaya organisasi akan menuntun kepada suatu penilaian tentang kuat atau lemahnya budaya organisasi yang dimiliki.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi secara langsung tingkat motivasi yang ada dalam diri karyawan adalah lingkungan kerja dan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian antara budaya organisasi dan budaya perusahaan saling terkait karena kedua-duanya ada kesamaan, meskipun dalam budaya perusahaan terdapat hal-hal khusus seperti gaya manajemen dan sistem manajemen dan sebagainya, namun semuanya masih tetap dalam rangkaian budaya organisasi.

PDAM Cabang Garut Kota merupakan perusahaan BUMD di Kabupaten Garut yang bergerak di bidang jasa, untuk mengatasi perkembangan dan persaingan yang semakin ketat, PDAM Cabang Garut Kota menyadari bahwa penerapan aktivitas pelayanan terhadap konsumen melalui strategi pelayanan merupakan faktor yang paling mendukung terhadap pemasaran jasa, sehingga dapat terwujud. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan komitmen yang kuat dari keseluruhan elemen perusahaan yang tertuang dalam budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi pada pegawai PDAM Cabang Garut Kota masih belum mendukung fungsi pelayanan kepada publik PDAM Garut. Terdapat beberapa indikasi atau fenomena tentang hal tersebut sebagai berikut :

1. Sikap mental yang berorientasi membelanjakan daripada menghasilkan. Para karyawan menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik Pemerintah Daerah sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelolah secara baik apalagi memberi nilai tambah pada aset-aset perusahaan. Mereka bahkan cenderung ceroboh dalam mengelolah aset-aset perusahaan.
2. Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sedikit banyak di Indonesia hal ini merupakan warisan paham masa lampau baik masa kerajaan yang menempatkan birokrat sebagai priyayi, maupun masa penjajahan yang menempatkan birokrat sebagai *ambtenaar* yang memiliki hak-hak dan status khusus.
3. Sikap apatis (non partisipatif dan permisif), yakni tidak peduli dan tidak mau tahu terhadap apapun yang terjadi di sekelilingnya, termasuk apa yang terjadi pada birokrasi.
4. Masih lemahnya budaya organisasi dan berimbas pada kualitas pelayanan sehingga menyebabkan konsumen tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan. Misalnya pihak perusahaan dinilai lambat dalam menangani berbagai keluhan dari konsumen, banyaknya peralatan yang sudah lama tidak diganti seperti pipa yang bocor, bahkan sering pula konsumen bersitegang dengan petugas PDAM karena pembayaran air yang tidak sesuai dengan jumlah pemakaian.
5. Belum adanya standar pelayanan yang baku untuk setiap bidang yang ada, budaya yang cenderung “kaku” khususnya terhadap pelanggan PDAM, masih sangat kuat/dominannya budaya sungkan baik dari pimpinan maupun sesama pegawai dalam menegur pegawai yang tidak disiplin dan kepatuhan semu. Selain itu masalah pengawasan (*controlling*) belum berjalan baik, hal tersebut tampak dari

terhambatnya program dan pelaporan kegiatan yang tidak dapat diselesaikan tepat waktu, Mentalitas menerabas (hedonistik dan pragmatis) tidak mau repot dan cenderung cari enak saja, sehingga ikut menyuburkan pungli dan kolusi.

6. Permasalahan umum dan teknis yang dihadapi (PDAM), diantaranya : cakupan layanan perkotaan hanya mencapai 17,63% pada tahun 2017.
7. Sumber produksi bahan baku saat ini menggunakan mata air dan sumur dan cenderung mundur dan pluktatif.
8. Banyaknya pipa yang diameternya terlalu kecil dan banyaknya pipa yang kondisinya sudah tua , rusak, keropos pada PDAM Garut.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Absensi Karyawan pada PDAM Tirta Intan Priode (2016-2017)
Sistem Manual Tanda Tangan (%)

Periode	Jumlah karyawan	Ijin	Sakit	Alfa	Cuti	TA (Tidak Absen)
26.Desember s.d 25 januari	39	12,8 %	0	0	3,9%	0
26.Januari s.d 25 Pebruari	39	7,7 %	3,9%	0	3,9%	0
26.Pebruari s.d 25 Maret	39	10,3 %	5,1%	3,9%	0	0
26.Maret s.d 25 April	39	5,1 %	0	0	7,7%	0
26.April s.d 25 Mei	39	10,3 %	3,9%	5,1%	5,1%	0
26.Mei s.d 25 Juni	39	3,9 %	0	5,1%	0	0
26.Juni s.d 25 Juli	39	0	5,1%	5,1%	3,9%	0
26.Juli s.d 25 Agustus	39	10,3 %	3,9%	3,9%	0	0
26.Agustus s.d 25 September	39	7,7 %	3,9%	0	5,1%	0
26.September s.d 25 Oktober	39	12,8 %	0	7,7%	3,9%	0
26 Oktober S.d 25 November	39	3,9 %	0	5,1%	7,7%	0
jumlah	39	84,8 %	25,8%	35,9%	41,2%	0

Sumber: Subag Umum dan kepegawaian (2018)

Dari data tersebut menunjukkan bahwa banyak pegawai atau karyawan dari perusahaan PDAM Tirta Intan Garut yang melakukan izin untuk kegiatan pribadinya hal itu menjadi budaya dalam perusahaan sehingga tingkat absen melakukan izin tinggi. Dari data keseluruhan tahun 2016-2017 setiap bulanya selalu ada pegawai atau karyawan yang tidak hadir bekerja dengan yang berbeda-beda. Pada bulan september sampai bulan oktober merupakan waktu dimana banyak karyawan yang melakukan absen untuk tidak hadir bekerja

Kesemua sikap mental dan data diatas itu menimbulkan dampak negatif berupa ketidakprofesionalan karyawan dalam bekerja, sehingga mereka tidak mampu (*capable*) dalam menjalankan tugas secara baik.

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Cabang Garut Kota.**

1.2 Fokus Penelitian

Masalah pada penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Adapun maksud dalam merumuskan masalah penelitian dengan jalan memanfaatkan fokus yaitu pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi; kedua, penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi inklusi-inklusi atau kriteria masuk-keluar (*inclusion-exclusion criteria*) atau informasi baru yang diperoleh di lapangan sebagaimana dikemukakan Moleong (2004:93-94). Dalam metode kualitatif, fokus penelitian berguna untuk membatasi bidang inquiry. Tanpa adanya fokus penelitian, peneliti akan terjebak oleh banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu fokus penelitian akan berperan sangat penting dalam memandang dan mengarahkan penelitian.

Fokus penelitian bersifat tentatif seiring dengan perkembangan penelitian. Moleong (2004:237) menyatakan bahwa fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif, sekaligus membatasi penelitian guna memilih data yang relevan dan yang baik. Dalam penelitian ini dapat memfokuskan masalah terlebih dahulu supaya tidak terjadi perluasan permasalahan yang nantinya tidak sesuai dengan tujuan penelitian ini. Maka peneliti memfokuskan untuk meneliti hal-hal sebagai berikut :

1. Karakteristik budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota yang menjadikan identitas pembeda dari organisasi-organisasi lainnya dikaji melalui teori budaya organisasi modern.
2. Karakteristik budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota Kabupaten Garut pada konteks organisasi publik (Perusahaan BUMD) dalam hal memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas timbul pertanyaan yang merupakan permasalahan-permasalahan yang perlu pembahasan lebih lanjut. Untuk lebih jelasnya penulis mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota?
2. Bagaimanakah karakteristik budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota ?
3. Bagaimana kendala kendala yang ada di perusahaan PDAM Cabang Garut kota dalam membangun budaya organisasi?

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota
2. Untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut Kota.
3. Untuk mengetahui kendala-kendala budaya organisasi pada PDAM Cabang Garut.

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Penelitian secara Teoritis

Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis melalui penerapan ilmu serta teori budaya organisasi sebagai bagian dari ilmu administrasi bisnis.

2. Kegunaan secara Praktis

a. Bagi institusi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan model dalam mengembangkan budaya organisasi ke arah yang lebih ideal untuk PDAM Cabang Garut Kota.

b. Bagi penulis

Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan budaya organisasi dan manajemen sumberdaya manusia.

c. Bagi pembaca

Sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan budaya organisasi dan manajemen sumberdaya manusia.

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I PENDAHULUAN, terdiri dari latar belakang masalah, Fokus Penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, Sistematika penulisan, serta lokasi dan waktu penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, terdiri dari pengertian Administrasi bisnis, Perilaku Organisasi, dan Budaya organisasi serta penjelasan lain yang berhubungan dengan judul penelitian yang menjadi dasar dalam pembahasan.

BAB III METODE PENELITIAN, terdiri dari objek penelitian, metode penelitian yang digunakan, jenis dan sumber data, teknik analisis data serta tahap penelitian yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, terdiri dari tinjauan objek penelitian, hasil pengumpulan data, hasil penelitian dan pembahasan penelitian yang berkaitan dengan judul skripsi.

BAB V PENUTUP, terdiri dari kesimpulan yang didapat dari penelitian yang sudah dilakukan serta rekomendasi untuk dijadikan bahan acuan dan pedoman serta evaluasi pada instansi atau lembaga terkait.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam menentukan lokasi penelitian Moleong (2004:86) menyatakan cara terbaik ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian.

Penelitian ini mengambil lokasi di PDAM cabang Garut Kota Jl Ahmad Yani Garut dan lokasi lain yang dianggap relevan.. Peneliti memilih lokasi ini dengan

pertimbangan di daerah tersebut terdapat perusahaan daerah (BUMD) yang telah berjalan cukup lama di Kabupaten Garut. Selain itu ada banyak pertimbangan lain yakni diantaranya :

1. lokasi penelitian ini memudahkan peneliti karena, kemudahan dalam akses sehingga memungkinkan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam karena akan banyak terdapat pembanding dan data yang didapat.
2. Belum adanya penelitian lebih mendalam khususnya dikabupaten Garut berkaitan dengan analisis budaya organisasi di PDAM.
3. Sering terdapatnya keluhan dari pelanggan pengguna jasa layanan PDAM yang disebabkan kurang tanggapnya dari pihak perusahaan.

1.8 Waktu Penelitian

Adapun jadwal penelitian yang penulis lakukan, tersaji dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1.4

Jadwal Penelitian

Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian																			
	Mei				Juni				Juli				Agustus				September			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Persiapan usulan penelitian	■																			
Bimbingan UP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Seminar UP									■	■	■	■								
Pengumpulan dan pengolahan data													■	■	■	■				
Penyusunan sekripsi dan bimbingan																	■	■	■	■
Sidang sekripsi																				■

Sumber: Oleh data penulis (2018)