

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Eksistensi manusia sebagai salah satu unsur penting tidak boleh dipandang sebelah mata dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Maju mundurnya sebuah organisasi atau perusahaan merupakan efek dari hasil kerja manusia di dalamnya. Apabila sebuah organisasi atau perusahaan ditopang dengan sumber daya manusia yang berkualitas, maka bukan tidak mungkin bahwa organisasi atau perusahaan tersebut akan mengalami perkembangan yang lebih cepat. Dengan demikian sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. *The people who are ready; willing able to contribute to organizational goals.*<sup>1</sup>

Peningkatan kualitas manusia dilakukan dengan berbagai upaya pengembangan yang efektif, yang mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan, tanpa mengabaikan kebutuhan individu karyawan. Bagaimana upaya pengembangan sumber daya manusia dapat efektif sesuai dengan tujuan pengembangan itu sendiri, ditentukan oleh kesesuaian dengan aspek organisasional.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pendayagunaannya tidak cukup hanya dengan pendidikan dan pelatihan. Harus ada suatu kondisi yang memungkinkan karyawan menjadi aset penting organisasi, untuk mengoptimalkan kapabilitas yang diperolehnya, sehingga baik perusahaan

---

<sup>1</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Dari Teori ke Praktik, First Edition, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), hal 6-7

maupun karyawan sebagai individu akan memperoleh manfaat. Untuk itu diperlukan suatu lingkungan kerja dan tatanan nilai yang diterima bersama dimana karyawan dapat memberi kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan disamping kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan atas kondisi kerja yang kondusif.

Pada dasarnya, sumber daya manusia memegang peranan yang penting dalam mengelola dan menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan, baik yang bersifat *profit* maupun non *profit*. Salah satu unsur penting yang mendukung dalam mempengaruhi kinerja individu tersebut adalah iklim budaya perusahaan (*corporate culture*). Budaya perusahaan adalah unsur yang membentuk karakter perusahaan atau organisasi, sehingga membuat organisasi tersebut berbeda dari yang lainnya. Nilai-nilai dasar (*values*) dan keyakinan (*belief*) sebagai unsur budaya perusahaan adalah pondasi sebuah identitas korporat.<sup>2</sup>

Terdapat kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.<sup>3</sup> Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.<sup>4</sup>

Didalam bukunya, Deal & Kennedy menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah faktor yang berperan untuk menuntun perilaku dan membantu para anggota organisasi supaya dapat bekerja lebih optimal. Budaya

---

<sup>2</sup> Rhenald Kasali, *Korporatisasi dan Transformasi Kultural: Sebuah Upaya Membentuk Karakter Bangsa Melalui Korporat yang Sehat* (Depok: Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana FE UI Depok, 2005), hal 17

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2006), hal 721

<sup>4</sup> *Ibid.*

yang kuat dapat membuat anggota perusahaan tersebut merasa lebih nyaman terhadap pekerjaannya sehingga memacu mereka untuk bekerja lebih giat. Artinya kinerja karyawan akan meningkat sehingga secara keseluruhan membuat operasionalisasi perusahaan menjadi lebih efektif.<sup>5</sup> Begitu pula Barry & Lodge menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat dilihat sebagai nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Ini merupakan falsafah inti yang mendorong organisasi dan yang mungkin telah berkembang dalam jangka waktu lama.<sup>6</sup>

Suatu organisasi memerlukan satu budaya, yang merupakan kumpulan persepsi secara umum dari seluruh karyawan sebagai anggota organisasi yang dijadikan sebagai suatu sistem yang menggabungkan beberapa pengertian yang secara eksplisit dianggap sebagai definisi budaya organisasi. Pengertian budaya organisasi yang sangat penting dianggap sebagai pengertian umum yaitu, bagaimana menciptakan agar dapat menjadi bagian budaya yang ada di dalam organisasi atau menjadi salah satu bagian budaya organisasi.<sup>7</sup>

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja dewasa ini, dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakan karyawan organisasi, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua organisasi diarahkan kearah yang sama.<sup>8</sup> Pengembangan sumber daya manusia selain meliputi usaha peningkatan kapabilitas karyawan untuk kepentingan penampilan kerja perusahaan juga

---

<sup>5</sup> Edgar H Schein, *The Corporate Culture Survival Guide*, (San Fransisco: Josey-Bass Publishers, 1999), hal 57

<sup>6</sup> Baay Cushway & Derek Lodge, *Organizational Behavior and Design*, Cet ketiga, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002), hal 2

<sup>7</sup> Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*, Edisi Pertama, (Ghalia Indonesia, 2004), hal 178

<sup>8</sup> *Ibid.*, hal 726

berkaitan dengan penciptaan kondisi kerja yang mendukung pengembangan karir individu karyawan melalui penciptaan budaya perusahaan yang secara positif memberi kontribusi pada kondisi kerja karyawan yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Mengingat peranan manusia sebagai aspek sentral dan menentukan dalam mendukung suatu strategi perusahaan untuk menanggapi lingkungannya, maka pengelolaan perusahaan dengan bertumpu pada kualitas sumber daya merupakan hal yang tepat. Hal tersebut tampaknya disadari oleh Pimpinan Kinderfield, yang selama ini menekankan upaya pengembangan sumber daya manusianya dengan menjalankan berbagai aktivitas, diantaranya pendidikan dan pelatihan bagi para karyawan serta kesempatan lainnya yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pengajar sebagai individu dan secara efektif diarahkan pada kontribusi optimal dari karyawan yang bersangkutan bagi pengembangan organisasi perusahaan secara umum.

Kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi semakin penting. Setiap usaha yang diarahkan akan memberi kontribusi optimal bagi kemampuan perusahaan dalam menanggapi tuntutan akan harapan lingkungan. Pihak top manajemen juga menyadari bahwa budaya adalah elemen penting dalam mencapai tujuan organisasi. Disadari atau tidak, budaya organisasi akan membantu mengubah perilaku seorang karyawan setelah mereka bekerja selama beberapa tahun. Pengelolaan budaya perusahaan secara profesional akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi setiap karyawannya.

Kinderfield (Preschool & Kindergarten) yang berpusat di Jl. Gudang Peluru Blok A/63, Tebet-Jakarta Selatan, merupakan salah satu dari organisasi

pendidikan yang terlihat terus berusaha meningkatkan kualitas pengajar-pengajar didalamnya. Pengajar harus memiliki serta menguasai seperangkat kemampuan agar memiliki kemampuan dan kelayakan dalam melaksanakan profesinya sebagai tenaga pendidik. Selain penguasaan dalam proses belajar dan mengajar, pengajar juga dituntut menguasai seperangkat kompetensi lainnya, seperti keterampilan dan proses penguasaan pengetahuan akademik.

Dalam dunia pendidikan, sumber daya manusia yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan selain baiknya sistem manajemen, adalah guru atau pengajar.<sup>9</sup> Baik buruknya sebuah lembaga pendidikan terlihat dari kualitas anak didik dan pengajar merupakan faktor terpenting untuk mencetak anak didik yang berkualitas. Upaya meningkatkan mutu pendidikan serta sumber daya manusia tidak akan berhasil tanpa diimbangi dengan kualitas sumber daya manusia pendidik yang memenuhi kualifikasi untuk itu.<sup>10</sup>

Namun dalam perjalanannya, Kinderfield dihadapkan pada permasalahan proses sosialisasi budaya organisasi tersebut. Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas, makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut.<sup>11</sup> Sedangkan tidak seluruh pengajar menyadari dan mengerti dengan benar apa budaya organisasi di tempat mereka bekerja. Sehingga dibutuhkan suatu proses sosialisasi yang baik dalam penginternalisasian budaya organisasi, dimana proses sosialisasi yang terjadi tidak berjalan dengan baik antara top manajemen dengan pengajar.

---

<sup>9</sup> Pidato Sri Sultan Hamengkubuwono, *Lomba Mata Pelajaran dan Kreativitas*, Majalah Ayah Bunda, November 2006

<sup>10</sup> *Ibid*

<sup>11</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (PT. Indeks Gramedia, 2006), hal 724

Proses sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan oleh pihak top manajemen kepada para pengajar mengalami beberapa kendala dan hambatan. Hal ini disadari ketika beberapa pengajar mengalami benturan ketika mereka bekerja. Benturan tersebut bersumber dari komunikasi yang terjalin antara pihak manajemen dengan pengajar pada proses sosialisasi berlangsung yang mengakibatkan ketidakmengertian para pengajar terhadap budaya organisasi yang telah berlaku di Kinderfield. Ketidakmengertian inilah yang akhirnya membawa kepada perbedaan nilai, kepercayaan, cara pandang dan cara hidup masing-masing orang. Dengan kondisi latar belakang yang berbeda-beda inilah kadang kala terjadi kendala dalam proses belajar mengajar diantara pengajar-pengajar dalam suatu organisasi.

Peranan *Class Manager* dalam Kinderfield merupakan sebuah jembatan yang menghubungkan antara top manajemen dengan pengajar. *Class Manager* adalah pengajar yang ditunjuk menjadi koordinator bagi seluruh pengajar agar dapat menjadi jembatan bagi komunikasi dan hubungan baik antara *top management* dan pengajar. Hal inilah yang menjadi ketertarikan peneliti untuk mengangkat tema sosialisasi budaya organisasi dalam tubuh Kinderfield.

## **B. Perumusan Masalah**

Mengingat pentingnya budaya dalam upaya penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada gilirannya akan mampu menggali potensi yang telah dikembangkan untuk kepentingan perusahaan dan individu, maka pengkajian mengenai masalah tersebut menjadi hal yang substansial.

Dengan bergantinya waktu, budaya suatu organisasi mengalami evolusi karena dibentuk oleh banyak faktor. Budaya organisasi harus dapat tampil

sebagai *strong culture* karena berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan perusahaan menurut Kotter dan Heskett. Budaya yang kuat akan menghasilkan *excellent performance*<sup>12</sup>. Suasana yang kondusif didasarkan pada nilai-nilai yang dianut dan diterima bersama, memberi kekuasaan yang terkendali bagi setiap anggota agar dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Pengajar merupakan aset organisasi yang dinamis, sehingga dominannya pengaruh budaya perusahaan akan berdampak kepada baik bagi organisasi. Sebab budaya perusahaan bisa saja stabil dari masa ke masa, akan tetapi tidak sama sepanjang waktu. Terjadinya beberapa benturan antara pengajar dan pihak manajemen dalam proses sosialisasi yang terjadi didalam tubuh Kinderfield, mengakibatkan hubungan antara mereka kadang tidak berjalan dengan baik. Hal ini disadari ketika para pengajar merasa terhambat dalam proses pengakultursian budaya. Oleh sebab itulah perlu adanya sosialisasi budaya organisasi secara intensif. Adapun penelitian skripsi ini menyangkut pokok permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana sosialisasi budaya organisasi yang mengalir dari top manajemen sampai dengan staf pengajar Kinderfield.
2. Hambatan-hambatan dan kendala apa saja yang ditemui selama proses sosialisasi budaya berlangsung.

### **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk dari pokok-pokok permasalahan yang telah dikemukakan diatas, adapun tujuan penelitian ini antara lain ingin menjawab pertanyaan diatas:

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, hal 25

1. Untuk menganalisa sosialisasi budaya organisasi yang terjadi antara top manajemen dengan staf pengajar Kinderfield.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan dan kendala yang ada selama proses sosialisasi budaya organisasi berlangsung.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

Peneliti menyadari ada banyak pihak yang berkepentingan dalam menyingkapi perkembangan dunia pendidikan saat ini. Perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi secara cepat (*turbulence*) di sekitar organisasi, menuntut kemampuan beradaptasi secara dinamis mengikuti kemauan jaman. Adapun signifikansi penelitian dibagi kedalam tiga kategori:

1. Secara teoritis

Penulisan skripsi ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan wawasan akan kemajuan organisasi, terutama dalam ruang lingkup Sumber Daya Manusia.

2. Secara empiris

Diharapkan apa yang telah dihasilkan dari penulisan skripsi ini, dapat menjadi acuan akan pembahasan dan analisa yang lebih mendalam bagi pihak-pihak yang ingin mengadakan penelitian tentang budaya organisasi.

3. Secara Praktis



Semoga hasil yang dicapai nantinya mampu memberikan masukan bagi organisasi-organisasi yang menghadapi masalah mengenai permasalahan sumber daya manusia khususnya budaya organisasi.

## **E. Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Sosialisasi Budaya Organisasi Pada Kinderfield (*Preschool & Kindergarten*)” ini dibagi dalam beberapa bab yang menjadi beberapa sub-sub bab, yakni:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Memaparkan mengenai latar belakang masalah yang diangkat, perumusan masalah, tujuan dilakukan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penulisan yang digunakan.

### **BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN**

Memaparkan berbagai teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat, menjelaskan pengertian dari budaya organisasi dan sosialisasinya dalam Kinderfield (*Preschool & Kindergarten*).

### **BAB III GAMBARAN UMUM NILAI-NILAI BUDAYA KINDERFIELD (PRE-SCHOOL & KINDERGARTEN)**

Menjelaskan profil organisasi yang menjadi objek penelitian. Memaparkan profil perusahaan dan struktur organisasi Kinderfield (*Pre School & Kindergarten*).

### **BAB IV ANALISIS SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI PADA KINDERFIELD (PRESCHOOL & KINDERGARTEN)**

Memaparkan dan menganalisa tentang bagaimana sosialisasi budaya organisasi, serta hambatan-hambatan dan kendala yang ditemui dalam proses tersebut di dalam tubuh Kinderfield (Preschool & Kindergarten) dan gambaran umum tentang nilai-nilai budaya.

## BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini memaparkan kesimpulan berdasarkan permasalahan yang diangkat dan saran yang dirumuskan atas kelemahan dan kekurangan atas sosialisasi budaya organisasi antara top manajemen dan staf pengajar di dalam Kinderfield (Preschool & Kindergarten).