

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia pada masa kini berkembang sangat pesat, menyebabkan persaingan bisnis semakin ketat yang mendorong perusahaan untuk dapat mempertahankan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas perusahaannya tersebut secara efektif dan efisien (Verawati, 2015). Hal tersebut dimaksudkan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis, baik pada tingkatan nasional maupun tingkatan internasional (Farlen, 2011). Menurut Tangkilisan (2002) dalam menyelenggarakan kegiatan perusahaan, peranan sumber daya manusia sangatlah penting, sebab manusia senantiasa berperan aktif dan dominan dalam setiap perusahaan. Manusia merupakan perencana, pelaku sekaligus penentu terwujudnya tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan senantiasa mengombinasikan antara sumber daya yang ada guna menghasilkan produk maupun jasa yang dapat dipasarkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Sumber daya tersebut terdiri dari *man* (manusia), *money* (uang), *materials* (bahan), serta *machine* (mesin). Diantara sumber daya tersebut sumber daya manusia merupakan unsur yang paling berharga karena memiliki pengaruh yang dominan terhadap sumber daya lainnya (Verawati, 2015). Dengan demikian perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia sebaik mungkin agar memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat terealisasi (Habe, 2012).

Pengelolaan sumber daya manusia sendiri bertujuan untuk memperoleh karyawan-karyawan yang berkualitas agar dapat melaksanakan kegiatan perusahaan dengan baik (Setiawan & Siagian, 2017). Sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*)

dan memiliki berbagai keterampilan dan keahlian (*multiskilling and workers*) yang mampu bersaing serta menyesuaikan diri dengan bermacam perubahan sehingga membentuk kinerja karyawan yang profesional yang kemudian akan berdampak pada efektifitas perusahaan secara keseluruhan (Rachmawati, 2008).

Setiap perusahaan dapat mencapai kesuksesan apabila perusahaan tersebut berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung kepada kinerja karyawannya, dimana seluruh karyawan memiliki peran dalam kehidupan perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan harus melakukan penilaian kinerja untuk dapat melihat peran dan kontribusi karyawan dalam perkembangan perusahaan (Mardatillah, Nasution & Ishak, 2013).

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan suatu keahlian tertentu (Sinambela, 2018). Senada dengan pendapat tersebut, Koopmans (2014) mengartikan kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku atau tindakan karyawan yang relevan sesuai dengan tujuan perusahaan. Konsep kinerja diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja tersebut dapat diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Nurpitasari, 2018).

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian dan perkembangan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja yang bertujuan untuk membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan (Baroroh, 2013). Menurut Wibowo (2007) penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik karyawan bekerja selama periode waktu tertentu. Apabila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi

standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut termasuk pada kategori tinggi. Sebaliknya apabila karyawan yang hasil pekerjaan tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang kategorinya rendah (Baroroh, 2013).

Setiap organisasi atau perusahaan sangat mengharapkan memiliki karyawan dengan kinerja tinggi. Pada kenyataannya kinerja tinggi tidak semua dimiliki oleh setiap karyawan, ada juga sebagian karyawan yang memiliki kinerja rendah (Baroroh, 2013). Rendahnya kinerja karyawan terjadi di berbagai organisasi atau perusahaan. Berdasarkan peringkat indeks kinerja yang telah dilakukan World Investment Report (WIR) tahun 2003, indeks kinerja Indonesia menempati urutan ke 138 dari 140 negara. Terlihat dari indikator tingkat kehadiran, kualitas pekerjaan dan kuantitas pekerjaan karyawan Indonesia yang masih tergolong rendah (Hidayati, Purwanto & Yuwono, 2014).

Hal itu juga terjadi pada sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri jasa penyewaan alat berat yaitu PT.Uniteda Arkato yang berdiri pada tanggal 1 Oktober 1991. Perusahaan tersebut tidak terlepas dari permasalahan kinerja karyawan. PT.Uniteda Arkato melakukan penilaian kinerja karyawan setiap satu tahun sekali. Penilaian kinerja memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi perusahaan berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran perusahaan (Purnamasari, 2015). Dalam menilai karyawannya PT.Uniteda Arkato mengkategorikan ke dalam tujuh kelompok faktor penilaian yang meliputi :

Tabel 1.1  
*Faktor penilaian kinerja karyawan pada PT.Uniteda Arkato*

No	Faktor Penilaian	Keterangan
1.	Hasil kerja	Memiliki dan menunjukkan kuantitas dan kualitas (kerapian, ketepatan, keakuratan) kerja yang diharapkan
2.	Pengetahuan bidang teknis penugasan	Memiliki dan menunjukkan pengetahuan yang luas mengenai bidang tugas,

- prosedur kerja dan penerapannya secara efektif di lapangan
- Bersedia menerima beban tanggung jawab dan mampu melaksanakan tanggung jawab baik secara individu maupun dengan cara bekerjasama dengan orang lain
3. Tanggung jawab
- Menunjukkan kemauan dan memiliki kapasitas untuk menerima dan mendapatkan informasi secara cepat dan mudah, guna mendapatkan pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan baru untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif
4. Kemauan dan kapasitas untuk belajar
- Menerima dan memberi informasi secara logis, jelas, ringkas, baik secara lisan maupun tertulis
5. Komunikasi
- Memiliki sikap dan tindakan yang positif dalam berhubungan dengan orang lain sedemikian rupa sehingga menghadirkan sensitivitas yang membuat orang lain mau bekerjasama dengan efektif
6. Hubungan dan kerjasama dengan orang lain
- Menghasilkan cara baru atau inovasi untuk mengerjakan sesuatu dan mengimplementasikannya
7. Inisiatif

Sumber : Kantor Pusat PT.Uniteda Arkato

Hasil dari penilaian kinerja karyawan tersebut menggambarkan bagaimana kualitas kerja karyawan yang bekerja di PT.Uniteda Arkato. Penilaian kinerja dilakukan kepada setiap karyawan dengan memberikan nilai BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), dan K (Kurang). Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, beserta pengumpulan data awal, ditemukan adanya indikasi kinerja karyawan pada PT.Uniteda Arkato masih belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari data penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 1.2

Penilaian kinerja karyawan kantor pusat periode 2016-2018 (Orang)

No	Kategori Penilaian	Tahun		
		2016	2017	2018
1.	BS (Baik Sekali)	13	7	6
2.	B (Baik)	16	11	13
3.	C (Cukup)	19	22	25
4.	K (Kurang)	2	3	3

Jumlah Karyawan	50	43	47
-----------------	----	----	----

Sumber : Kantor Pusat PT.Uniteda Arkato

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat kondisi kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Uniteda Arkato periode 2016-2018. Standar nilai kerja karyawan yaitu BS ( $\geq 90$ ), B (80-90), C (70-79), dan K (60-69). Target dan harapan kinerja yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 100%. Ketercapaian target sebesar 100% berarti karyawan mampu memenuhi dengan baik keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada mereka. Berdasarkan penilaian kinerja tahun 2016-2018 dapat terlihat kinerja karyawan cenderung didominasi oleh kategori cukup. Selain itu terlihat adanya penurunan jumlah kinerja karyawan pada kategori baik sekali, selanjutnya diikuti dengan meningkatnya karyawan yang memiliki kinerja dengan kategori kurang. Dari informasi penilaian diatas, menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT.Uniteda Arkato masih belum optimal seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut ibu Amelia selaku manager HRD di PT.Uniteda Arkato, kinerja karyawan pada perusahaan ini masih belum optimal seperti yang diharapkan. Selanjutnya ibu Amelia menjelaskan bahwa permasalahan kinerja karyawan terdapat pada hasil kerja, yang mana kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan yang masih belum optimal. Hal tersebut dapat terlihat dari masih ada sebagian karyawan dalam penyelesaian tugasnya kurang cermat dan teliti, serta dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan seadanya saja. Selanjutnya, masih ada karyawan yang sering menunda-nunda pekerjaan dan juga lambat nya dalam proses penyelesaian pekerjaan yang mengakibatkan tidak terpenuhinya target kerja yang telah ditetapkan. Selain itu, masih ada sebagian karyawan yang tidak memenuhi tugasnya dalam hal pengumpulan laporan setiap bulannya.

Setiap perusahaan menyadari bahwa kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, berbagai upaya dilakukan untuk dapat

memberdayakan karyawan sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Purnamasari, 2015). Salah satunya yaitu menciptakan sebuah budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai, norma serta acuan baku yang diberlakukan di dalam perusahaan (Dalimunthe, 2009). Acuan baku tersebut secara sistematis yang mengarahkan kebiasaan, perilaku dan kepercayaan karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan yang telah disepakati bersama, hal tersebut dikenal dengan budaya organisasi (Wambugu, 2014).

Menurut Triguno (2004) budaya organisasi sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri karyawan atau perusahaan. Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh keseluruhan anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya (Robbins, 2003).

Menurut Luthans (1995) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik diharapkan dapat memacu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dalam bekerja, hal tersebut juga bergantung bagaimana pimpinan mengontrol serta mendorong karyawannya untuk lebih baik dalam bekerja (Pradana, 2012).

Budaya organisasi yang kuat adalah budaya mampu mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dicirikan oleh nilai inti yang dianut dengan kuat, diatur dengan

baik, dan dirasakan bersama secara luas (Rohmaniati, 2016). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai budaya organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian yang terwujud dalam bentuk perilaku keseharian dalam bekerja. Budaya organisasi yang baik membentuk perilaku karyawan menjadi lebih positif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat (Uha, 2013).

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara kuat juga menemukan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Seperti pada penelitian Wambugu (2014) menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya organisasi memiliki efek yang signifikan terhadap prestasi kerja dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, terlihat dari adanya kesesuaian antara nilai-nilai yang ditetapkan organisasi atau perusahaan dengan sikap yang ditunjukkan karyawan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Selaras dengan penelitian Putra (2014) mengungkapkan bahwa karyawan yang menjalankan ketujuh karakteristik budaya organisasi yang meliputi : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian ke rinci, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas, di dalam perusahaan dengan baik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 39,5%. Novziransyah (2017) juga melakukan penelitian mengenai budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang memperoleh hasil bahwa secara keseluruhan variabel budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Pratama (2017) memperkuat bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menjelaskan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Budaya organisasi merupakan cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa

bekerja lebih baik serta dapat mewujudkan prestasi kerja yang terbaik (Purnamasari, 2015). Setiap perusahaan atau organisasi perlu merumuskan budaya organisasi, karena budaya akan membentuk karakteristik atau ciri khas yang mendasari identitas perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lainnya. Menurut Robbins (2006) hakikat budaya pada setiap organisasi atau perusahaan dilihat berdasarkan karakteristik primer yang meliputi : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas dan stabilitas. Karakteristik tersebut merupakan acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya suatu organisasi.

Seperti halnya pada PT.Uniteda Arkato hakikat budaya organisasi pada perusahaan ini juga dapat terlihat berdasarkan karakteristik primer tersebut, dan dalam penerapannya pimpinan menambahkan nilai- nilai kejujuran, kedisiplinan, dan ketekunan, hal tersebut merupakan ciri khas yang membedakannya dengan perusahaan lainnya. Nilai kejujuran menjadi hal prasyarat penting bagi karyawan PT.Uniteda Arkato, karena pelayanan terbaik tidak bisa diberikan tanpa kejujuran. Nilai kedisiplinan merupakan kunci utama untuk meraih keberhasilan dan kesuksesan, oleh karena itu bagi karyawan disiplin kerja merupakan hal yang sangat diperlukan. Selanjutnya nilai ketekunan, PT.Uniteda Arkato juga sangat berkomitmen untuk melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas kerja untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

Berdasarkan data awal yang ditemukan dari observasi dan juga wawancara dengan beberapa karyawan staff PT.Uniteda Arkato yang telah bekerja selama kurang lebih tiga tahun menunjukkan bahwa masih ada pola budaya organisasi yang dinilai belum optimal Hal tersebut dapat dilihat dari aktivitas kegiatan sehari-hari, seperti terlihat dari masih ditemukannya sebagian karyawan yang kurang jujur dalam bekerja, seperti masih ada karyawan yang menjawab tidak jujur ketika ditanya apakah tugas yang diberikan sudah selesai dikerjakan karyawan menjawab

sudah pada kenyataannya tugas tersebut belum selesai. Selain itu, masih adanya karyawan yang menggunakan fasilitas perusahaan untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya pengawasan dari pimpinan dan pemberian sanksi terhadap karyawan. Selanjutnya terlihat kurangnya upaya yang mendorong karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, masih adanya sebagian karyawan yang lebih mementingkan urusan pribadi dari pada pekerjaannya sehingga hasil pekerjaannya kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena kurangnya penghargaan yang diberikan oleh atasan terhadap hasil kerja, sehingga karyawan kurang termotivasi lagi menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, karena karyawan beranggapan hasil kerjanya kurang dihargai oleh pimpinan jika menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Selain itu disiplin karyawan juga masih kurang, terlihat adanya sebagian karyawan yang datang terlambat, pulang lebih awal, dan juga masih berada diluar ruangan pada saat jam kerja. Hal ini disebabkan karena kurang tegasnya penerapan peraturan yang dibuat sehingga sering diabaikan. Disiplin karyawan tersebut dapat dilihat dari data tingkat kehadiran karyawan kantor pusat PT. Uniteda Arkato pada tahun 2018 sebagai berikut :

Tabel 1. 3  
*Tingkat absensi karyawan pada kantor pusat PT. Uniteda Arkato tahun 2018*

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Absensi			Jumlah Absensi
			A	I	S	
Januari	43	22	2	5	13	20
Februari	42	19	1	3	6	10
Maret	43	21	3	1	7	11
April	47	21	2	3	9	14
Mei	49	20	9	6	3	18
Juni	47	14	3	2	5	10
Juli	47	22	4	5	7	16
Agustus	50	21	9	6	10	25
September	57	21	5	8	15	28
Oktober	58	23	4	8	10	22
November	58	21	7	5	16	28
Desember	60	19	8	3	14	25

*Sumber : Kantor Pusat PT.Uniteda Arkato Pinang Ranti*

Dari tabel 1.2 diatas dapat terlihat tingkat ketidakhadiran karyawan pada PT.Uniteda Arkato tahun 2018 mengalami fluktuasi yang cenderung meningkat setiap bulannya. Berdasarkan data absensi ketidakhadiran karyawan diatas mengindikasikan bahwa masih banyak karyawan yang belum menerapkan nilai disiplin kedalam kehidupan pelaksanaan tugasnya sebagai karyawan PT.Uniteda Arkato. Dengan demikian, terlihat bahwa budaya organisasi pada perusahaan belum berjalan dengan baik, nilai-nilai kerja belum terbentuk dan dipahami oleh setiap karyawan sehingga akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Pada dasarnya pembentukan budaya organisasi merupakan salah satu strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan karyawan dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keyakinan yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memiliki kinerja yang baik pula. Harus disadari bahwa kuatnya sebuah budaya organisasi akan terlihat bagaimana karyawan memandang budaya organisasi, semakin banyak karyawan menerima nilai-nilai dalam budaya organisasi yang ada, maka semakin meningkatnya kinerja mereka. Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Uniteda Arkato.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Uniteda Arkato?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Uniteda Arkato.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan sajian dan bermanfaat bagi pembaca baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memperkaya sumber kepustakaan khususnya psikologi industri dan organisasi sehingga hasil penelitian ini dijadikan sebagai penunjang dalam melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Instansi Terkait**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dalam evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan PT.Uniteda Arkato sehubungan dengan budaya organisasi.

#### **b. Bagi Peneliti**

Merupakan tambahan pengetahuan dengan penerapan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah yang sebenarnya, memperoleh pengalaman awal berpikir teoritis, dan menambah wawasan dibidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai latar belakang permasalahan yang akan diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini menguraikan tentang tinjauan teoritis, yang berisi teori-teori yang menjadi acuan dalam pembahasan permasalahan penelitian. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dalam bab ini juga memuat kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

**Bab III : Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan mengenai identifikasi variabel, definisi konseptual dan definisi operasional variabel penelitian, populasi sampel, lokasi penelitian, instrumen penelitian, proses pelaksanaan penelitian dan metode analisis data yang digunakan.

**Bab IV : Analisis Hasil dan Pembahasan**

Bab ini menjelaskan mengenai analisis data menguraikan tentang gambaran umum terkait subjek penelitian, hasil penelitian yang meliputi hubungan variabel X dan Y, gambaran variabel penelitian dan pembahasan.

**Bab V : Penutup**

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran penelitian menjelaskan tentang kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, dan saran untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya.



