

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan itu ditentukan oleh keberadaan karyawan yang berdedikasi tinggi untuk kemajuan dan prestasi perusahaan. Keberadaan karyawan yang demikian bukanlah sekedar merupakan aset produksi, melainkan juga menjadi kunci strategi membangun daya saing perusahaan. Suatu perusahaan dapat mencetak karyawan yang berdedikasi tinggi apabila mampu menciptakan *Rule Of The Game* didalam membangun kinerja karyawan.

Menurut Gomes (2003:134) kinerja karyawan sebagai “ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan prioritas”. Beberapa tipe kriteria kinerja atau performance kerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian danksesiapannya.
3. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesame anggota organisasi)

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan kinerja yang maksimal.

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusia adalah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Kinerja karyawan

sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Setiap perusahaan maupun organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengelolaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya penerapan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kebijakan prosedural dan praktek bagaimana mengelola atau mengatur orang dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengelola dan mengatur karyawan menjadi seni tersendiri dalam sebuah organisasi guna melahirkan karyawan yang profesional dan memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan tentunya harus ada suatu patokan atau nilai dan kebiasaan yang dianut karyawan dalam suatu perusahaan, hal ini dianggap sebagai budaya organisasi yang mana berisikan orientasi pada integrasi pasar, orientasi pada kinerja, orientasi pada pegawai, orientasi pada masyarakat. (Galih, 2013:10)

Luthans (2006:102) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah cukup baik serta bekerja dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Biasanya budaya organisasi dipertahankan secara turun temurun sejak organisasi didirikan, dan banyak dipengaruhi oleh pelopor atau pendahulu yang senantiasa berusaha mewariskan pada anggota-anggota baru.

Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik, dapat meningkatkan kesadaran budaya dan standar moral karyawan, dapat membentuk keterpaduan, solidaritas dan pengikatan internal, menjadi kekuatan rohani dan etika yang mutlak diperlukan bagi perkembangan perusahaan, supaya perusahaan bisa memiliki efek positif, dan alokasi sumber dayanya dengan rasional, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Selain dari faktor budaya organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, usaha yang dilakukan perusahaan tidak akan lepas dari faktor kompensasi yang diberikan kepada karyawan dan juga motivasi yang ada dalam diri karyawan. Tidak hanya faktor keterampilan, kemampuan dan penguasaan kerja karyawan yang terus dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi perusahaan harus memperhatikan pula faktor pemberian kompensasi sebagai salah satu motif bagi karyawan untuk bekerja. Pemberian kompensasi bagi karyawan merupakan kewajiban bagi perusahaan yang harus dipenuhi tepat waktu secara adil dan berdasarkan hasil kerja. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Setiap perusahaan memiliki suatu sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Simamora kompensasi terdiri dari Kompensasi Finansial (bayaran pokok, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran tertanggung, program perlindungan, bayaran diluar jam kerja, fasilitas) dan Kompensasi Nonfinansial (pekerjaan dan lingkungan kerja). Kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Pemberian kompensasi yang tepat baik bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan mampu menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dari waktu ke waktu sehingga memberikan pengaruh positif bagi

peningkatan hasil kerja karyawan. Kepuasan kompensasi merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kompensasi juga berperan membentuk sikap seorang karyawan dalam bekerja. Karena kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang dapat menjadikan kalangan karyawan menyesuaikan perilakunya.

Upaya mengukur dan kepuasan kerja itu tentu saja tidak lepas dari sistem kompensasi dan evaluasi kerja pada setiap akhir periode yang telah ditetapkan, misalnya pada akhir tahun, namun demikian tidak berarti dengan pemberlakuan sistem tersebut, para karyawan atau staf hanya berorientasi pada hasil kerja. Peranan tenaga kerja bagi perusahaan sangatlah penting, sehingga perusahaan berusaha untuk mempertahankan dan menjaga agar karyawan betah bekerja di perusahaan tersebut, usaha yang dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan balas jasa baik berupa upah, gaji maupun premi balas jasa yang memadai dari perusahaan, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan, balas jasa tersebut penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya balas jasa mencerminkan keberadaan mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Selain itu pemberian balas jasa misalnya, dengan pemberian kompensasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena secara tidak langsung perusahaan dapat memberikan semangat kerja kepada karyawan sehingga gairah kerja karyawan meningkat, terarahnya keputusan yang di ambil oleh perusahaan akan menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Singodimedjo dalam Suryaningsih (2009 :2) Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna

meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi financial adalah gaji, upah, tunjangan dan insentif, sedangkan untuk kompensasi non finansial adalah variasi tugas, identifikasi tugas, rekan kerja yang menyenangkan, kondisi kerja dan pemberian stats yang sesuai.

Dengan adanya definisi diatas bisa dipaparkan bahwa masalah kinerja karyawan sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan karena akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan seiring dengan perkembangan zaman. Salah satu penyebab menurunnya kinerja karyawan disebabkan kurangnya kompensasi oleh perusahaan kepada para karyawan yang berkinerja baik.

Pt. Sedana Golf & Country Club Karawang adalah bagian dari Pt. Sinarmas land, yang bergerak dalam bidang golf dan rekreasi. Kinerja karyawan pada PT Sedana Golf & Country Club Karawang, menunjukkan kinerja karyawan yang menurun. Selain pertumbuhan pendapatan yang belum maksimal, tingginya beban juga menjadi penyebab dan persaingan usaha sangat mempengaruhi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1:

Tabel 1.1
Data Jumlah Pemain Golf Pt. Sedana Golf & Country Club Karawang
Tahun 2013

Bulan	Target Minimal (Orang)	Pencapaian (Orang)	Persentase Pencapaian	Penilaian
Januari	3100	3875	125%	Baik
Februari	3100	3340	108%	Baik
Maret	3100	4090	132%	Baik
April	3100	3530	114%	Baik

Mei	3100	3765	121%	Baik
Juni	3100	4050	131%	Baik
Juli	3100	3060	99%	Buruk
Agustus	3100	3310	107%	Baik
September	3100	3660	119%	Baik
Oktober	3100	3965	128%	Baik
November	3100	3850	124%	Baik
Desember	3100	4130	133%	Baik
Rata-Rata Pencapaian/Tahun		120%		Baik

Tabel 1.2

Data Jumlah Pemain Golf Pt. Sedana Golf & Country Club Karawang

Tahun 2014

Bulan	Target Minimal (Orang)	Pencapaian (Orang)	Persentase Pencapaian	Penilaian
Januari	3300	3197	97%	Buruk
Februari	3300	2515	76%	Buruk
Maret	3300	3268	99%	Buruk
April	3300	3133	95%	Buruk
Mei	3300	3788	115%	Baik
Juni	3300	3106	94%	Buruk

Juli	3300	2714	82%	Buruk
Agustus	3300	3319	101%	Baik
September	3300	3040	92%	Buruk
Oktober	3300	2880	87%	Buruk
November	3300	3313	100%	Baik
Desember	3300	3236	98%	Buruk
Rata-Rata Pencapaian/Tahun		95%		Buruk

Tabel 1.3
Data Jumlah Pemain Golf Pt. Sedana Golf & Country Club Karawang
Tahun 2015

Bulan	Target Minimal (Orang)	Pencapaian (Orang)	Persentase Pencapaian	Penilaian
Januari	3800	3074	81%	Buruk
Februari	3800	2545	67%	Buruk
Maret	3800	2750	72%	Buruk
April	3800	2760	73%	Buruk
Mei	3800	3327	87%	Buruk

Juni	3800	2587	68%	Buruk
Juli	3800	1867	49%	Buruk
Agustus	3800	2971	78%	Buruk
September	3800	2770	73%	Buruk
Oktober	3800	3047	80%	Buruk
November	3800	-	-	
Desember	3800	-	-	
Rata-Rata Pencapaian/Tahun		73%		Buruk

Tabel 1.4

Data Pencapaian Jumlah Pemain Golf Di Pt. Sedana Golf & Country Club

Karawang

Tahun	Jumlah Pengunjung (Orang)	Persentase Pencapaian	Penilaian
2013	44.625	120%	Baik
2014	37.506	95%	Buruk
2015	27.698	73%	Buruk

Sumber: Data external Pt. Sedana Golf & Country Club Karawang

Berdasarkan fakta diatas terjadi fenomena penurunan kualitas kinerja dari pada karyawan PT. Sedana Golf & Country Club Karawang. Hal ini bisa dilihat dari data pengunjung yang datang

pada tahun 2013 rata-rata setiap bulannya skitar 3710 orang dengan persentase pencapaian sebesar 120 %, dimana ditahun 2013 perusahaan masi mendapatkan keuntungan sebesar 20 %, kemudia tahun 2014 menurun menjadi 3125 orang setiap bulannya, dengan persentase pencapaian di tahun 2014 sebesar 95 %, dimana di tahun 2014 ini perusahaan mengalami kerugian sebanyak 5%, dan sampai tahun 2015 rata-rata setiap bulan pengunjung yang datang sebanyak 2770 orang, dengan persentase pencapaian 73 %, dimana perusahaan rugi sebesar 27%. Setelah melakukan pengamatan penulis mendapat dugaan sementara bahwa hasil kinerja pada karyawan PT. Sedana Golf & Country Club karawang belum maksimal. Disini penulis ingin melihat dari sudut pandang lain bahwa ada faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Faktor –faktor yang ingin diteliti oleh penulis adalah dari budaya organisasi dan kompensasi dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Dalam operasional PT. Sedana Golf & Country Club karawang mengutamakan service quality dan loyalitas. Service Quality diutamakan hal ini terkait dengan kepuasan pelanggan PT. Sedana Golf & Country Club karawang dalam bermain golf. Dengan dipenuhinya harapan dari setiap pelanggan Sedana Golf bahkan bisa lebih dari harapan itu maka Sedana Golf akan lebih ramai dan menghasilkan profit. Loyalitas merupakan nilai yang dijunjung tinggi oleh Sedana Golf, hal ini dapat terlihat dengan kesetiaan karyawan Sedana Golf dalam bekerja dan memenuhi harapan kepuasan pelanggan Sedana Golf. Loyalitas ini juga terkait dengan kepuasan pelanggan sehingga bila kepuasan pelanggan tercapai maka pelanggan Sedana Golf akan makin bertahan dan kemungkinan besar akan bertambah. Semakin bertambahnya club golf di daerah karawang-cikampek mengharuskan perkembangan pula budaya organisasi di Sedana Golf. Bila pelanggan tidak puas maka besar kemungkinan ia berpindah dari Sedana Golf ke club Golf yang lain.

Operasional PT. Sedana Golf & Country Club karawang sangat dipengaruhi oleh jumlah pelanggan yang datang setiap hari dan jumlah member yang daftar pertahunnya. Hal ini akan terkait dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan Sedana Golf. Komponen kompensasi yang diterima oleh Sedana Golf terdiri dari 3 (tiga) yaitu :

1. Gaji Pokok

2. Service Charge; dan
3. Bonus

Dari 3 (tiga) komponen kompensasi di atas yang merupakan komponen tetap adalah gaji pokok, sedangkan komponen service charge bergantung pada total pendapatan Sedana Golf. Service charge adalah komponen yang dibebankan kepada pelanggan yang bertransaksi di Sedana Golf. Perhitungan untuk service charge adalah 11% dari total pendapatan Sedana Golf dibagi dengan jumlah karyawan. Periode yang ditentukan adalah tanggal 15 bulan berikutnya.

Bonus adalah komponen yang diberikan apabila pendapatan Sedana Golf diatas target. Perhitungan bonus yang diberikan adalah 35% (tiga puluh lima persen) dari seleisih pendapatan target yang ditetapkan akan dibagikan. Faktor pembagiya ditentukan secara posisi, semakin tinggi posisi dan key performance indicator (KPI). Dengan semakin menurunnya pendapatan PT. Sedana Golf & Country Club karawang maka pendapatan karyawan pun akan menurun. Oleh karena itu peningkatan budaya organisasi dan kompensasi sangat terkait dengan kinerja karyawan Pt.Sedana Golf.

Berdasarkan uraian mengenai budaya organisasi dan kompensasi maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang kemudian akan dituangkan dalam bentuk tulisan ilmiah (tesis) yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sedana Golf & Country Club Karawang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
2. Bagaimana kompensasi pada PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
3. Bagaimana Kinerja PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompensasi karyawan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Golf & Country Club.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sedana Golf & Country Club Karawang.
4. Untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan meningkatkan kinerja Karyawan PT. Sedana Golf & Country Club Karawang untuk mencapai target yang ditetapkan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama mengenai budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi peneliti yang lain yang akan melakukan penelitian, khususnya yang berniat untuk melakukan penelitian mengenai budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi praktisi manajemen sumber daya manusia terutama mengenai budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan informasi mengenai budaya

organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Sedana Golf & Country Club. Informasi ini diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga Pt. Sedana Golf & Country Club dapat semakin maju dan berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.

