BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman menuntut perusahaan untuk berubah. Perubahan ini mengarahkan perusahaan menuju ke arah yang lebih baik, baik secara ekonomi, sosial, budaya dan teknologi. Salah satu faktor pemicu perusahaan ingin berubah karena adanya persaingan. Perusahaan dituntut untuk menunjukan keunggulan bersaing agar perusahaan tidak tergerus oleh pesaing ataupun dengan adanya perkembangan zaman. Strategi dan sumber daya manusia yang tepat diperlukan untuk menghadapi hal tersebut, sehingga perusahaan memiliki kinerja yang baik untuk menghadapi persaingan dan perkembangan zaman yang cepat berubah.

Seperti halnya pada perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi plastik untuk industri perbotolan yaitu PT X memiliki visi untuk menjadi perusahaan plastik yang terintegrasi terbaik di Indonesia. Maka dari itu, untuk mencapai visi perlu adanya sinergi antara sumber daya manusia dan perusahaan agar visi tersebut dapat tercapai dengan baik. Namun menurut Badan Pusat Statistik (Bps.go.id), pertumbuhan indeks produksi di bidang karet, barang dari karet dan plastik tahun 2008-2011 mengalami penurunan dengan rata-rata sebesar -187,50%. Sedangkan jumlah tenaga kerja dibidang karet, barang dari karet dan plastik tahun 2008-20011 mengalami peningkatan dengan rata-rata sebesar 1,43%. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.1. Hal ini menjelaskan bahwa ada gap yang cukup besar antara pertumbuhan indeks produksi dengan jumlah tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja yang terus meningkat tidak searah dengan

pertumbuhan produksi yang menurun, artinya perusahaan memiliki banyak sumber daya manusia namun tidak dikelola secara optimal oleh perusahaan dan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tidak berkualitas. Sumber daya manusia yang tidak dioptimalkan perusahaan dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan, begitu juga jika memiliki sumber daya manusia yang tidak berkualitas. Karyawan adalah pengerak sebuah perusahaan. Jika karyawan tidak berkualitas mencerminkan perusahaan yang tidak berkualitas pula. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan kualitas karyawan agar hal tersebut tidak terus menerus terjadi. Pertumbuhan jumlah pekerja terjadi juga pada PT X pada Januari 2015-April 2016 yang dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.1

Pertumbuhan Indeks Produksi dan Jumlah Tenaga Kerja di Bidang Karet, Barang dari Karet dan Plastik tahun 2008-2011

Pertumbuhan Indeks Produksi			
Tahun	Indeks	Persentase Pertumbuhan	Rata-rata Persentase Pertumbuhan
2008	8,89	-	-186,502%
2009	2,95	-66,816%	
2010	2,31	-21,694%	
2011	-8,57	-470,995%	
Jumlah Tenaga Kerja			
Tahun	Jumlah Tenaga kerja	Persentase Pertumbuhan	Rata-rata Persentase Pertumbuhan
2008	342.721	-	1,430%
2009	329.993	-3,713%	
2010	357.274	8,267%	
2011	356.334	-0,263%	

Sumber: www.bps.go.id dan hasil olah penulis

Tabel 1.2

Pertumbuhan Jumlah Karyawan PT X Pada Januari 2015-April 2016

Bulan	Jumlah Karyawan	Persentase Pertumbuhan
Januari'15	470	-
Februari'15	474	0,851%
Maret'15	475	0,211%
April'15	483	1,684%
Mei'15	486	0,621%
Juni'15	486	0%
Juli'15	496	2,058%
Agustus'15	496	0%
September'15	508	2,419%
Oktober'15	511	0,591%
November'15	515	0,783%
Desember'15	531	3,107%
Januari'16	537	1,130%
Februari'16	560	4,283%
Maret'16	564	0,714%
April'16	566	0,355%
Rata-rata persentase pertumbuhan		1,254%

Sumber: data jumlah karyawan PT X dan hasil olah penulis

Kinerja diartikan sebagai suatu hasil prestasi kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu (Kosasih, 2014:198). Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai mencakup kemampuan dalam bidang pekerjaan, mempunyai minat untuk melakukan pekerjaan tersebut, adanya kejelasan peran dan motivasi pekerjaan yang baik, maka orang tersebut memiliki landasan yang kuat untuk berprestasi lebih baik (Triyaningsih, 2014:35). Oleh karena itu, peranan karyawan dan perusahaan sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan yang optimal sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dalam kinerja karyawan yang ditunjukan dengan hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan

dengan pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, PT X menetapkan standar-standar dan nilai-nilai yang harus diterapkan oleh karyawannya. Namun masalah yang terjadi dalam perusahaan yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan kerjaan tidak mendukung optimalisasi kinerja karyawan. Karyawan PT X memperlihatkan perilaku kerja yang tidak baik bagi perusahaan. Berikut ini data keterlambatan karyawan grade 3, 4, dan 5 PT X pada Januari 2015-April 2016 pada tabel 1.3

Tabel 1.3

Data Keterlambatan Karyawan Grade 3, 4, dan 5

PT X Pada Januari 2015-April 2016

Bulan	Jumlah Karyawan Terlambat	Persentase Peningkatan Keterlambatan
Januari'15	950	-
Februari'15	883	-7,05%
Maret'15	1102	24,80%
April'15	1247	13.16%
Mei'15	1020	-18,20%
Juni'15	1114	9,22%
Juli'15	955	-14,27%
Agustus'15	1208	26,49%
September'15	1000	-17,22%
Oktober'15	1032	3,20%
November'15	1080	4,65%
Desember'15	1110	2,78%
Januari'16	1235	11,26%
Februari'16	1338	8,34%
Maret'16	1342	0,30%
April'16	1310	-2,38%
Rata-rata persentase peningkatan keterlambatan		3,00%

Sumber: data keterlambatan karyawan PT X dan hasil olah penulis

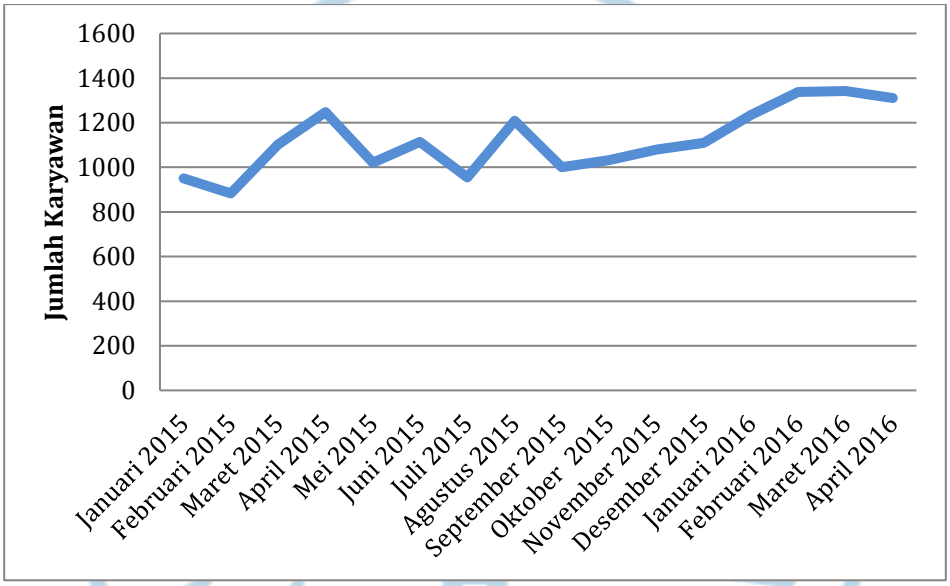
Data pada tabel 1.3 menyatakan setiap bulannya jumlah karyawan grade 3, 4, dan 5 yang terlambat meningkat dengan rata-rata persentase peningkatan keterlambatan karyawan grade 3, 4, dan 5 perbulan pada PT X Bandung sebesar 3,00%. Hal ini menyatakan bahwa karyawan tidak disiplin. Jika terus menerus

terjadi akan berakibat pada ketidakdisiplinan karyawan menjadi budaya dan menurunnya kinerja karyawan. Maka dari itu kedisiplinan karyawan perlu diperbaiki dengan cara membangun budaya organisasi yang dapat ditanamkan kepada karyawan.

Gambar 1.1

Keterlambatan Karyawan Grade 3, 4, dan 5

PT X Pada Januari 2015-April 2016



Sumber: Hasil olah penulis

Menurut Wibowo (2013: 9) budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Adapun budaya mendapatkan nilai terbaik dari sumber daya manusia. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan kunci untuk memenangkan keunggulan kompetitif di pasar lokal maupun global. Jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang buruk maka kinerja karyawan pun buruk. Apabila hal itu terjadi bagaimana suatu perusahaan dapat memenangkan keunggulan kompetitif di pasar lokal maupun global? Maka dari itu kinerja dapat ditingkatkan apabila kita dapat mengelola

sumber daya manusia dengan baik, dimulai dari menanamkan budaya organisasi yang sesuai dengan perusahaan.

Peranan budaya organisasi sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan yang menekankan pada budaya organisasi dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 682%, sedangkan yang kurang memerhatikan budaya hanya meningkat 166% dalam kurun waktu 11 tahun (John P Kotter dan James L. Heskett, 1992: 11 yang dikutip dalam Wibowo, 2013: 6). Oleh karena itu, budaya organisasi harus selalu diubah dan diperbaiki secara berkelanjutan, terlebih lagi dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin gencar. PT X menanamkan nilai-nilai yang harus diterapkan oleh para karyawannya, yaitu *integrity*, *customer focus*, *continuous improvement* dan *team work*. Nilai-nilai tersebut baru dikeluarkan oleh perusahaan guna menanggulangi penyimpangan budaya organisasi yang dilakukan oleh karyawan. Penyimpangan tersebut terkait dengan penerimaan tipping yang dilakukan oleh *customer* terhadap karyawan PT X, melakukan apa yang wajib dikerjakan, dan budaya keterlambatan yang dilakukan oleh karyawan yang semakin meningkat.

Untuk mengatasi sikap-sikap buruk yang dilakukan oleh karyawan. Perusahaan memberikan surat peringatan atau disebut dengan SP seperti SP1, SP2, dan SP3 yang tercantum dalam peraturan perusahaan (PP) atau perjanjian kerja bersama (PKB). Hal ini digunakan kepada setiap karyawan yang melakukan kesalahan agar diberikan teguran berupa surat peringatan. Pemberian surat peringatan diatur dalam pasal 161 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pemberian surat SP1, SP2, dan SP3 dilakukan secara bertahap dan berurutan selama tenggang waktu 6 bulan, yaitu pertama

memberikan SP1, jika melakukan kesalahan selama kurun waktu 6 bulan maka perusahaan dapat memberikan SP2, dan jika masih melakukan kesalahan maka perusahaan dapat memberikan SP3. Hal ini tidak berhenti sampai SP3, ketika surat peringatan ketiga (SP3) tidak diindahkan oleh karyawan maka dapat berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK).

Tabel 1.4

Data Pemberian Surat Peringatan PT X Periode Januari 2015-Juni 2016

Data SP PT X Periode 2015-2016				
Bulan	SP1	SP2	SP3	Total
Jan-15	1	-	-	1
Feb-15	6	-	-	6
Mar-15	-	-	-	0
Apr-15	4	-	-	4
Mei-15	5	12	-	17
Jun-15	-	-	-	0
Jul-15	3	4	-	7
Agu-15	6	2	-	8
Sep-15	-	-	-	0
Okt-15	4	-	1	5
Nov-15	1	6	3	10
Des-15	1	-	-	1
Jan-16	6	-	-	6
Feb-16	8	1	-	9
Mar-16	-	1	-	1
Apr-16	1	8	3	12
Mei-16	13	-	4	17
Jun-16	1	-	1	2
Total	60	34	12	106

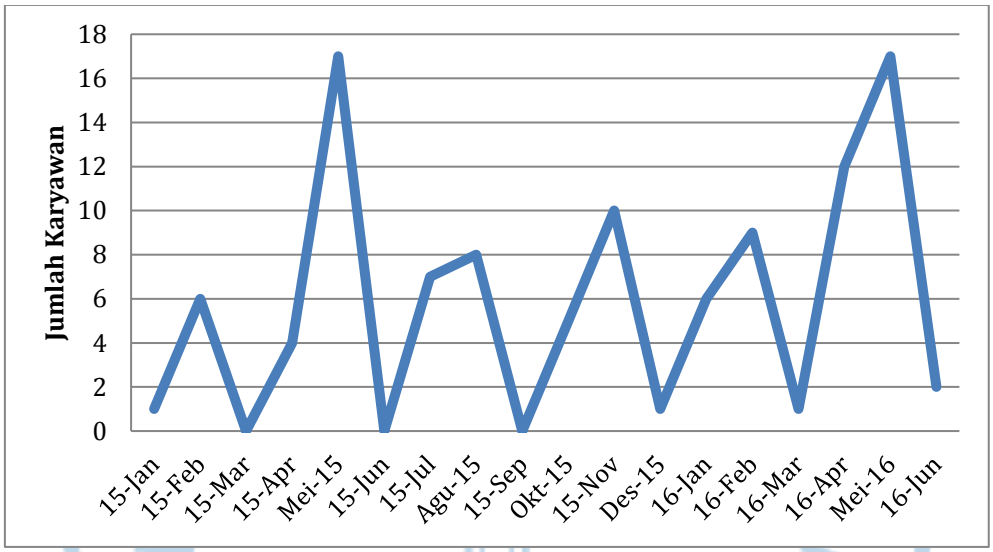
Sumber: Data pemberian surat peringatan PT X dan hasil olah penulis

Pada tabel 1.4 data pemberian surat peringatan PT X Januari 2015- April 2016 setiap bulannya meningkat. Data tersebut menyatakan bahwa karyawan yang melakukan pelanggaran semakin meningkat. Hal ini merupakan bukti bahwa perusahaan menanggulangi kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan agar

tidak menjadi budaya yang buruk bagi perusahaan. Jika pelanggaran-pelanggaran dibiarkan begitu saja, selain dapat merugikan perusahaan maka dapat menjadi budaya yang melekat pada diri karyawan dan perusahaan.

Gambar 1.2

Data Pemberian Surat Peringatan PT X Periode Januari 2015-Juni 2016



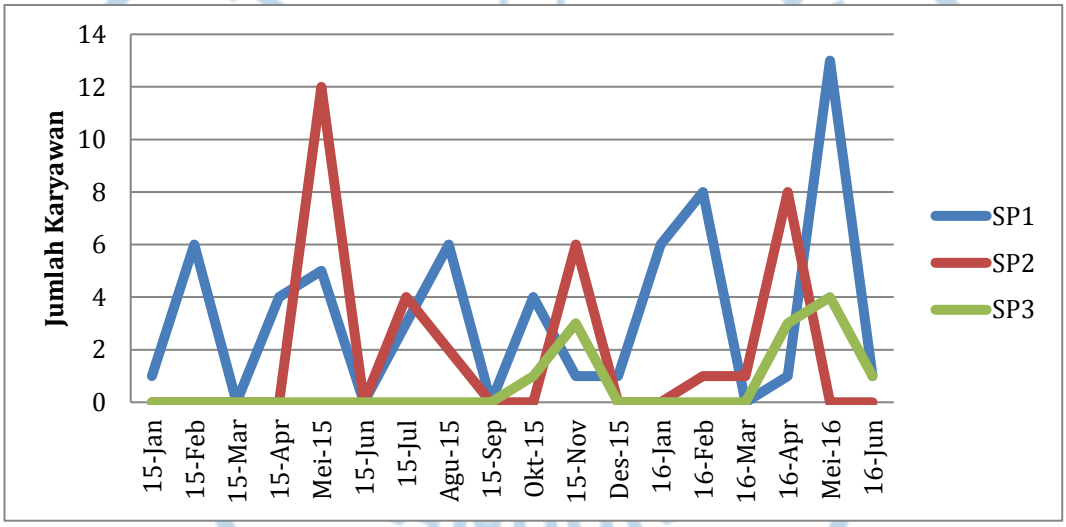
Sumber: Data pemberian surat peringatan PT X dan hasil olah penulis

Dunia yang semakin cepat berkembang dan berubah-ubah, menjadikan seseorang sulit untuk beradaptasi dengan keadaan. Hal ini sering terjadi terutama pada kemajuan teknologi, sehingga menjadikan orang gagap akan teknologi atau sering disebut dengan gaptek. Ini merupakan masalah besar bagi perusahaan, karena karyawan dituntut untuk berkembang. Penggunaan teknologi disetiap divisi perusahaan sudah lumrah digunakan, karena teknologi diciptakan untuk mempermudah pekerjaan manusia sehingga para karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif. Masalah utamanya adalah teknologi merupakan alat/media, sedangkan manusia adalah pengguna alat/media tersebut. Jika manusia tidak memiliki kompetensi untuk menggunakannya maka alat tersebut pun tidak bisa

digunakan. Maka dari itu perusahaan perlu melakukan *training & development* terhadap karyawan. Sehingga karyawan memiliki kompetensi dan keahlian dalam menggunakan teknologi atau pun dapat beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi. Terkadang hal ini tidak semudah yang dipikirkan, karena untuk seseorang dapat melakukan sesuatu memiliki 2 (dua) unsur yaitu mau dan mampu. Ketika seorang tidak mampu, apakah mau untuk melakukannya. Disitu lah perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawan agar karyawan mau berkembang mengikuti perkembangan zaman yang ada.

Gambar 1.3

Pemberian SP1, SP2, dan SP3 Pada Januari 2015-Juni 2016



Sumber: Data pemberian SP1, SP2, dan SP3 PT X dan hasil olah penulis

Motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2012: 222). Salah satu permasalahan pokok dalam setiap masyarakat ialah bagaimana memberi motivasi orang untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Widjaja, 1986: 17). Pada awalnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhan telah terpenuhi,

motivasi akan menurun. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Namun apabila tujuan telah tercapai, biasanya motivasi juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan maupun tujuan. Apabila pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi. Apabila pekerja mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatkan kinerja pekerjaan akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (Wibowo, 2013: 377-378). Teori kebutuhan telah dikemukakan oleh para ahli yaitu teori kebutuhan Maslow, teori kebutuhan McCleland, Teori X dan Teori Y dari Douglas Mcgregor, dan teori dua faktor Frederick Herzberg. Hal ini yang dilakukan oleh perusahaan dengan konsep pemberian *reward* kepada karyawan yang berkinerja baik, memberikan ide dan solusi terhadap masalah-masalah perusahaan, dan dukungan terhadap karyawan yang melakukan hal positif terhadap perusahaan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Masalah motivasi timbul karena hal negatif yang terjadi pada perusahaan terus meningkat. Tindakan negatif cenderung cepat menyebar, seperti data keterlambatan karyawan PT X yang semakin meningkat karena karyawan satu melihat karyawan lainnya terlambat dan menjadi hal wajar dalam perusahaan. Maka dari itu perlunya pemberian motivasi kepada karyawan guna karyawan melakukan tindakkan yang positif untuk mengotimalkan kinerja karyawan.

PT X Bandung berdiri pada 2001. Baru-baru ini manajemen perusahaan mengeluarkan nilai-nilai yang harus diterapkan oleh para karyawan, yaitu

integrity, customer focus, continuous improvement dan *team work*. Nilai tersebut diterapkan guna mencapai kinerja karyawan yang optimal. Sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan organisasinya. Visi & Misi yang ditetapkan PT X Bandung antara lain, Visi : *to be the best integrated plastic companies in Indonesia*; dan Misi : *sustainable growth through corporate value and be the best in the eyes of the stakeholders*. Namun PT X Bandung ingin mengetahui apakah nilai-nilai yang diterapkan sudah melekat pada karyawan atau tidak.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti mengambil judul **"Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT X Bandung"**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan berbagai studi literatur di atas, maka ditemukan permasalahan pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut pada PT X. Identifikasi masalah penelitian yang muncul dapat dirumuskan, sebagai berikut;

1. Bagaimana budaya organisasi pada PT X Bandung?
2. Bagaimana motivasi kerja pada PT X Bandung?
3. Bagaimana kinerja kerja pada PT X Bandung?
4. Bagaimana pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT X Bandung?
5. Bagaimana pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT X Bandung?

6. Bagaimana pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT X Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian dapat dijabarkan, sebagai berikut;

1. Untuk menganalisis budaya organisasi pada PT X Bandung.
2. Untuk menganalisis motivasi kerja pada PT X Bandung.
3. Untuk menganalisis kinerja karyawan pada PT X Bandung.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara simultan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT X Bandung.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT X Bandung.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT X Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini sebagai berikut;

1. Kegunaan Akademisi

   Untuk memberikan pengetahuan dan memotivasi para pengembang ilmu *human capital* mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dan masukan bagi penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktisi Bisnis

   Dalam penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan dalam menevaluasi kinerja karyawan. Dilihat dari budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan dan motivasi kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.