

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi asset utama bagi perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan perusahaan. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. (Bangun, 2012) manajemen Sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Semakin besar perusahaan yang dibentuk maka semakin banyak pula manusia yang bekerja di dalamnya. Oleh karena itu setiap perusahaan, dituntut untuk bisa mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki melalui penanganan yang tepat. Salah satu masalah yang dihadapi saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas karyawan yang bekerja di luar dari negaranya masing-masing. Para pemimpin level menengah maupun level tinggi diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menjalankan fungsi dan peranan sumber daya manusia agar siklus kegiatan dalam perusahaan bisa berjalan dan terkendali. Para pemimpin perusahaan juga harus mampu menjalankan fungsi manajemen dalam memberikan pengarahan, pelatihan dan pengembangan kepada karyawan untuk memenuhi dan bertanggung jawab atas semua tugas yang itu yang diberikan. Sehingga semua

karyawan perusahaan yang dimiliki mampu bekerja secara optimal dan memiliki kinerja yang baik sebagai kontribusi tetap dari setiap karyawan untuk perusahaannya. (Handoko,1995) Oleh karena itu, perusahaan harus mampu melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik agar dapat menghasilkan kinerja karyawan yang produktif, efektif, dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan demikian Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mengatur hubungan dan peranan semua anggota dalam perusahaan dalam mengoptimalkan tenaga, bakat, kreatifitas, dan komunikasi serta merencanakan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai visi dari perusahaan itu sendiri.

Kinerja merupakan hal yang sangat menarik dan penting apabila meninjau dari manfaatnya, suatu lembaga atau organisasi menginginkan karyawan yang dapat bekerja sungguh – sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan menjadi sulit tercapai. Pada dasarnya kinerja mencakup segala sikap dan mental serta perilaku karyawan dalam bekerja, sehingga diharapkan para karyawan mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dikerjakan pada saat ini harus berkualitas melampaui hasil yang dikerjakan di masa lalu. Dalam hal ini kinerja bisa dikatakan rasio dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Perusahaan selalu memiliki keterkaitan dengan kebutuhan akan sumber daya manusia, dengan harapan apa yang diberikan oleh perusahaan bagi karawannya bisa seimbang dengan kinerja yang diberikan karwannya bagi perusahaan itu sendiri. Maka perusahaan akan berusaha untuk mencari dan

mengembangkan para karyawannya untuk meningkatkan kinerja dari para karyawannya. Secara sederhana dapat diartikan kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. (Simamora, 2003:45) kinerja adalah ukuran keberhasilan anggota organisasi dalam mencapai misinya terutama misi perusahaan. (Wahyudi Kumorotomo,1996) memberikan batasan pada konsep kinerja organisasi publik setidaknya berkaitan erat dengan efisiensi, efektifitas, keadilan dan daya tanggap. Hal ini berarti bahwa kinerja adalah sebuah tindakan yang dapat dilihat, diamati serta dimungkinkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja selama periode yang telah ditentukan dibanding dengan berbagai kemungkinan dalam mengerjakan pekerjaannya. Mengingat bahwa Rasio kinerja dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang pengembangan kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dinilai mampu menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai keberhasilan menyelesaikan pekerjaan dari setiap karyawan menjadi informasi penting yang berkaitan dengan kinerja para karyawan dalam perusahaan.

Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah serangkaian proses mengevaluasi secara sistematis untuk mengetahui seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya apabila dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan dengan melihat kemampuan setiap karyawan agar memberikan hasil kerja yang baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Persoalan mutu ini berkaitan dengan baik buruknya hasil yang dikerjakan oleh pekerja. Bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong baik. Sebaliknya, bila perilaku pekerja memberikan hasil pekerjaan yang kurang atau tidak sesuai dengan standart atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi, maka prestasi kerjanya tergolong kurang baik, (Mitchell dan Larson,1987).

Dalam hal ini diperlukan indikator-indikator untuk mengukur kinerja secara jelas dan menyeluruh. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002).

Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah perusahaan swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan maka, ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Perusahaan akan menentukan indikator

yang masih bertalian dengan tujuannya adalah dengan mengukur seberapa efisien pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa efektif proses yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut, serta seberapa produktif kinerja dari semua karyawannya.

Dalam setiap perusahaan pasti memiliki ciri khas yang menjadi identitas perusahaannya dan hal tersebut yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Secara sederhana ciri khas inilah yang disebut dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana setiap kelompok atau individu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi dan dipraktikkan oleh seluruh anggota organisasi yang terlibat.

(Menurut Lawrence dan Huntington, 2000), budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut. Budaya organisasi dibuat tidak semata-mata untuk menjadi keunikan saja. Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan karena memberikan tingkat motivasi yang besar bagi setiap anggota organisasi yang menjalankan dalam memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Norma dan nilai yang terkandung yang dianut bersama dapat memberikan rasa nyaman, membuat anggota organisasi memiliki komitmen, setia terhadap organisasi, dan membuat lebih berusaha keras dari apa yang dikerjakan serta memberikan keunggulan kompetitif. Maka semakin kuat budaya organisasi itu maka akan semakin kuat pula dorongan serta motivasi untuk anggota organisasi untuk maju bersama dengan organisasi.

Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki persepsi yang sama dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010 : 262). Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Menurut (Robbins, 1994 : 483) budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut akan semakin kuat budayanya.

Faktor lain yang berperan dalam menjadikan karyawan lebih berperilaku terarah apabila ada unsur-unsur positif dalam dirinya masing-masing. (Salihu, Adam Jiddah; Salihu, Muhammad Bello Rayyan; Musa Idris Umar, 2016 : 48-65) dalam jurnalnya yang meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mengemukakan dari hasil risetnya bahwa budaya organisasi yang terdiri dari *organization mission, employee involvement, consistency* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan dengan indikatornya yaitu *job efficiency, job effectiveness, job productivity*. Jadi keberhasilan suatu perusahaan perlu ditunjang dengan adanya kesamaan dan kesatuan budaya organisasi serta kinerja yang baik dari setiap karyawan di dalam perusahaan.

Tabel 1.1
Data Kuesioner Pra Riset

Variabel	Item	Skala				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
Efisiensi pekerjaan	Kegiatan dan tugas yang diberikan efisien dilakukan karena waktu.	4.4	4.6	5.4	25	60.7
	Lebih banyak pelanggan tertarik karena manajemen waktu yang tepat di bank.	6.2	3.7	7.1	44.6	37.5
	Teknologi baru telah diadopsi oleh staf bank untuk pelaksanaan tugas yang efisien.	5.3	6.1	2.7	55.5	28.5
Efektivitas pekerjaan	Pengembalian lebih banyak telah diperoleh di bank karena efektivitas pekerjaan.	12.4	2.7	15.2	43.3	25
	Operasi bank cukup dilakukan tanpa komplikasi.	6.3	7.1	2.7	54.5	29.5
	Kapasitas organisasi yang kompetitif dapat ditingkatkan dengan membangun orang yang kuat dan secara efektif mengelola mereka.	11.6	7.1	9.8	45.2	26.2
Produktifitas pekerjaan	Jumlah jam kerja telah dikurangi untuk meningkatkan efektivitas.	5.3	3.7	5.4	24	61.7
	Tugas paling menantang yang diberikan dilakukan tanpa banyak stres.	6.3	7.1	2.7	54.5	29.5
	Sebagian besar masalah pelanggan diselesaikan dalam perputaran waktu dan sebelum penutupan bisnis	5.4	3.6	5.4	22.4	60.7
Misi organisasi	Budaya organisasi Anda terbuka untuk berubah. Anda dapat bereaksi dan beradaptasi dengan cepat, dan terbuka untuk ide-ide baru.	7.3	6.1	2.7	55.5	28.5
	Budaya organisasi bertindak sebagai perekat sosial yang mengikat orang-orang bersama dan membuat mereka merasa menjadi bagian dari pengalaman organisasi.	11.6	7.1	9.8	45.2	26.2
	Manajer puncak membantu saya menemukan bagaimana nilai-nilai pribadi saya divalidasi ketika saya melakukan pekerjaan saya sesuai dengan nilai-nilai organisasi.	5.4	3.6	5.4	25	60.7
	Selama wawancara, beberapa pertanyaan yang saya ajukan mempresentasikan nilai-nilai budaya organisasi.	5.3	6.1	2.7	55.5	28.5

Variabel	Item	Skala				
		STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)
	Nilai-nilai organisasi selaras dengan harapan pelanggan yang ditargetkan kami.	5.4	3.6	5.4	25	60.7
	Perusahaan mempekerjakan orang-orang yang memiliki nilai dan visi yang sama dengan yang diwakili oleh organisasi.	11.6	8.1	8.8	48.2	23.2
Keterlibatan karyawan	Organisasi saya memberdayakan dan melibatkan saya.	13.4	8.9	10.7	53.6	13.4
	Organisasi saya mendorong beberapa masukan ke dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan saya.	11.2	8.1	8.8	48.2	23.2
	Organisasi saya terus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawannya agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.	5.3	3.7	5.4	24	61.7
	Organisasi saya menempatkan banyak nilai pada karyawan yang bekerja secara kooperatif menuju tujuan bersama organisasi.	5.3	6.1	2.7	55.5	28.5
	Keterlibatan karyawan dalam organisasi saya bersifat informal, sukarela dan tidak melibatkan sistem kontrol implisit.	5.4	3.6	5.4	25	60.7
Konsistensi	Saya berbagi serangkaian atribut yang menciptakan rasa identitas dengan organisasi saya.	11.6	8.1	8.8	48.2	23.2
	Sebagai karyawan, saya diberi tugas yang konsisten dengan kekuatan, minat, dan peluang saya.	5.3	3.7	5.4	24	61.7
	Organisasi yang berfungsi tinggi terdiri dari individu-individu yang perilaku terbukanya konsisten dengan nilai-nilai rahasia mereka.	6.3	7.1	2.7	54.5	29.5
	Nilai dan perilaku saya konsisten dengan nilai organisasi saya.	5.4	3.6	5.4	22.4	60.7

Sumber: ISSN 2394-7322 International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics Vol. 3, Issue 3, pp: (48-65)

Holland America Line adalah perusahaan *Multi National Corporate* (MNC) yang bergerak di bidang perhotelan terapung diatas beberapa armada kapal pesiar yang dimiliki. Perusahaan ini memiliki beberapa armada yang mengarungi beberapa rute pelayaran dan salah satunya yaitu *MS Maasdam cruise* yang

mempunyai rute *key west* Amerika, Alaska, dan perairan pasifik. Mengingat betapa pentingnya dan demi menghasilkan kinerja yang baik perusahaan akan berusaha mencari para karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang baik dan kompetitif serta handal di bidangnya ntuk memenuhi tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya Holland America line memiliki suatu keunikan dalam mendapatkan karyawan. Perusahaan berusaha mencari karyawan yang berpotensi dan memiliki minat untuk bekerja di kapal pesiar dari seluruh dunia tanpa terkecuali asalkan memiliki potensi dan kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan maka perusahaan akan melakukan perekrutan tanpa ada pengecualian. Hali ini dilakukan perusahaan dengan tujuan agar para karyawan mampu bekerja secara optimal dalam memenuhi standar kinerja perusahaan.

Namun dibalik keunikan tersebut justru kenakeragaman karyawan yang berasal dari negara yang berbeda dinilai dapat menimbulkan beberapa kendala yang kemungkinan terjadi diantaranya adalah kendala yang diakibatkan perbedaan budaya dalam bekerja bagi seluruh karyawan terutama bagi karyawan yang baru pertama kali bekerja di perusahaan ini. Mereka mengalami kesulitan dalam beradaptasi sehingga mereka membutuhkan waktu agar dapat menyesuaikan dengan budaya organisai perusahaan tersebut.

No.	Deskripsi	Presentase	
		Jan – Jun 2017	Jul – Des 2017
1	Prestasi tugas	99,50%	100,00%
2	Keahlian <i>Crewmember</i>	99,00%	99,50%
3	Ketepatan waktu	97,00%	98,00%
4	Penyelesaian masalah	65,00%	70,00%
5	Kejujuran dan integritas	100,00%	100,00%
6	Evaluasi atasan terhadap tugas yang diselesaikan	100,00%	100,00%
7	Hormati sesama rekan	100,00%	100,00%
8	Performa <i>Crewmember</i>	98,00%	100,00%
9	Kesadaran akan keamanan terhadap tugas yang diberikan	100,00%	100,00%
10	Ramalan dalam menggunakan peralatan pribadi	97,00%	98,00%
11	Bekerja ekstra	98,00%	96,00%
12	Kesediaan rekan kerja untuk bekerja seiring waktu	70,00%	80,00%
13	Efisiensi kerja	90,00%	85,00%

Tabel 1.2
Kinerja Karyawan MS Massdam periode 6 Bulanan Tahun 2017

Sumber: *crew officer of Human resources of management on duty*

Dari fenomena menunjukkan bahwa kinerja dari karyawan Ms Massdam belum sepenuhnya optimal. Dari fenomena tersebut maka penulis ingin melakukan penelitian yang diberi judul “ Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan di Perusahaan *Holland America Line* (studi kasus pada karyawan perhotelan level *officer* di *MS Maasdam Cruise*).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana budaya organisasi di perusahaan *Holland America Line Ms Maasdam Cruise*?
2. Bagaimana kinerja karyawan di perusahaan *Holland America Line Ms Maasdam Cruise*?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari dimensi Misi organisasi, keterlibatan karyawan, dan konsistensi terhadap kinerja karyawan di perusahaan *Holland America Line Ms Maasdam cruise*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisis budaya organisasi di perusahaan *Holland America Line Ms Maasdam Cruise*.
2. Menguji dan menganalisis kinerja karyawan di perusahaan *Holland America Line Ms Maasdam Cruise*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari dimensi misi organisasi, keterlibatan karyawan, dan konsistensi terhadap kinerja karyawan Indonesia di perusahaan *Holland America Line cruise Ms Maasdam*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk memperkaya wawasan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam manajemen, khususnya manajemen sumber daya insani untuk menjalankan fungsi

serta peran Manajemen sumber daya insani dalam mencari, menempatkan , memelihara karyawan. Sehingga manajemen sumber daya insani khususnya budaya organisasi bisa selalu berperan penting dalam mengimplementasikan strategi organisasi yang hendak diterapkan dalam memenuhi kebutuhan dan pencapaian target perusahaan.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Institusi

Diharapkan dapat menjadi masukan dan menciptakan budaya organisasi yang efektif dan efisien, serta menjadikan budaya organisasi sebagai alat pemersatu keanekaragaman budaya yang dimiliki oleh karyawan, terutama bagi perusahaan *Multi National Corporate* yang memiliki karyawan dari beberapa negara berbeda.

b. Bagi Penulis

Diharapkan agar hasil penelitian ini dapat semakin menambah wawasan dan referensi yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan khususnya pembentukan budaya organisasi sebagai alat untuk mempersatukan beberapa budaya yang berbeda dari masing-masing karyawan yang berasal dari negara yang berbeda.

c. Bagi Pembaca

Sebagai sarana untuk memperluas wawasan dan menganalisis masalah masalah aktual yang terjadi khususnya yang berhubungan dengan keragaman budaya organisasi dan kinerja karyawan.