

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia pada dewasa ini semakin besar peranannya dalam mencapai keberhasilan organisasi. Pencapaian kinerja organisasi tidak dapat terlepas dari prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena merupakan bagian dari tercapainya kinerja di setiap fungsi organisasi dan pada akhirnya kinerja fungsi-fungsi organisasi tersebut memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi sumber daya manusia yang berkualitas rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu organisasi. Menurut Wibowo (2012:08), Kinerja berasal dari pengertian *Performance* yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Bangun (2012:231) kinerja adalah “Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok, bahan untuk perencanaan, dan menentukan tingkat keberhasilan untuk

memutuskan suatu tindakan.

Pencapaian kinerja yang baik sangat diharapkan dalam organisasi untuk dapat mencapai visi misi serta tujuan organisasi. Faktor-faktor penentu pencapaian kinerja karyawan dalam organisasi dapat diukur dan dilihat dari kecakapan kerja, kualitas pekerjaan, hubungan kerjasama dengan rekan kerja, tanggungjawab dan motivasi kerja karyawan. Kondisi kinerja pada Compassion Indonesia *Foundation* yang menjadi objek penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Personalia, didapati data mengenai kinerja pada tahun 2016 sebelum dilakukannya perubahan organisasi dan adanya budaya organisasi pada tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Masalah Kinerja di Compassion Indonesia *Foundation*

No	Masalah	Kondisi		Keterangan
		Sebelum terjadi perubahan tahun 2016	Standar yang diharapkan	
1	Motivasi kerja	Posisi karyawan tidak diperhitungkan sesuai dengan level kesulitan kerja Misalnya: Semua jabatan di divisi keuangan memiliki <i>grading</i> yang sama yaitu <i>accounting associate</i> (tidak berdasarkan tingkat atau level kesulitan kerja).	Posisi karyawan diperhitungkan sesuai dengan level kesulitan kerja Misalnya: Jabatan analisis dan pelaporan keuangan memiliki tingkat kesulitan kerja yang tinggi dibanding jabatan pembukuan/ <i>bookkeeper</i> sehingga jabatan perlu digolongkan berdasarkan level kesulitan kerja (Akuntan Level 1, 2, 3, Supervisor, Manager).	Karyawan tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik disebabkan oleh tidak adanya jenjang karir yang jelas yang sesuai dengan struktur, <i>grading</i> dan level di pasar kerja.
2	Kompensasi	Dibawah pasar kerja	Sesuai pasar kerja	Gaji minimum yang dibayarkan dari level karyawan menengah ke atas masih dibawah pasar kerja.
3	Hubungan kerjasama	13%	75%	Masih didapati adanya karyawan yang <i>disengagement</i> di dalam pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya tingkat <i>engagement</i> karyawan dalam melakukan kegiatan operasional organisasi.

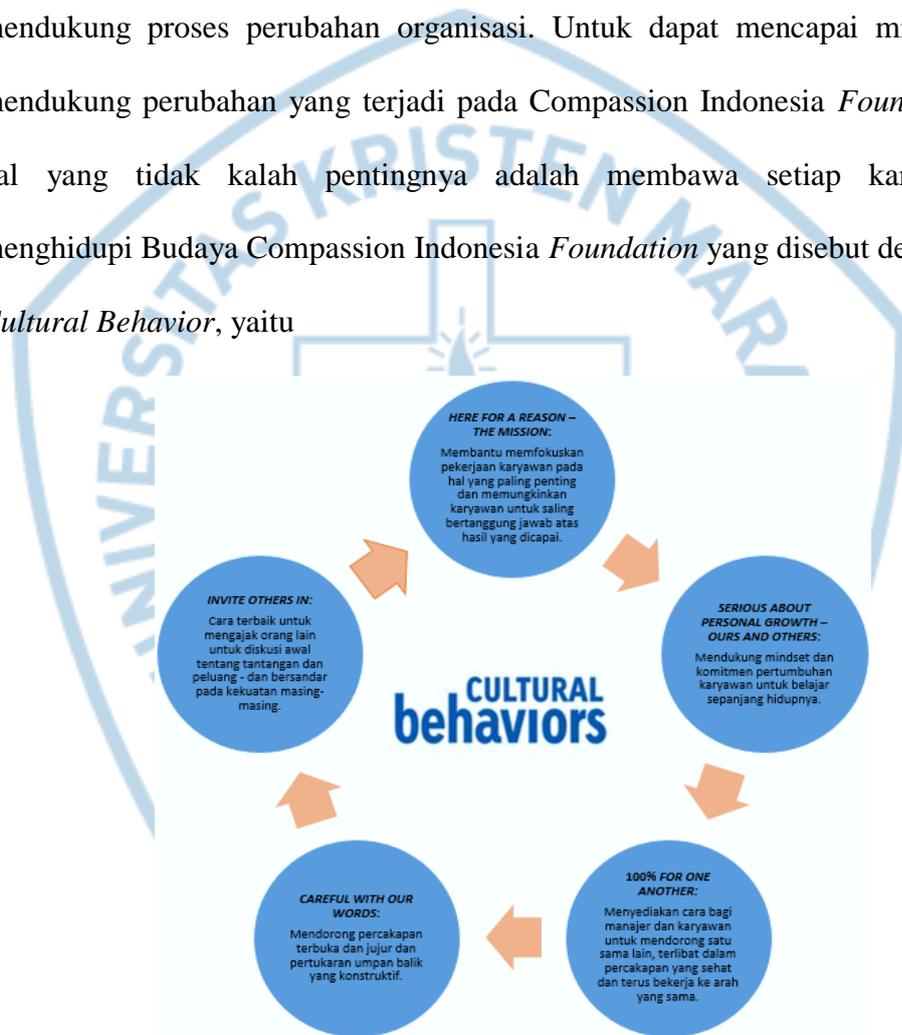
No	Masalah	Kondisi		Keterangan
		Sebelum terjadi perubahan tahun 2016	Standar yang diharapkan	
4	Kemampuan dan kualitas pekerjaan	Average rating: 2,1	Average rating: 3	Terkait dengan kemampuan dan kualitas pekerjaan masih didapati <i>performance</i> yang belum sesuai target yang diinginkan.
5	Tanggung jawab	30%	75%	Karyawan belum memahami kejelasan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, serta apa yang diharapkan pimpinannya.

Sumber: Compassion Indonesia *Foundation* Bandung

Compassion Indonesia *Foundation* percaya bahwa Tuhan memanggil mereka untuk skala pelayanan yang lebih besar lagi di masa yang akan datang, sehingga dapat menjangkau sebanyak mungkin anak-anak yang Tuhan percayakan. Itu berarti melayani jutaan anak-anak lagi di tahun-tahun mendatang, itu adalah fenomena yang menarik bahwa Compassion Indonesia *Foundation* tidak dapat menjangkau anak-anak sebanyak mungkin dan mempertahankan kualitas layanan jika Compassion Indonesia *Foundation* tidak memiliki struktur yang tepat serta orang dengan kinerja dan keterampilan yang tepat.

Struktur dan cara kerja Compassion Indonesia *Foundation* saat ini telah membantu pertumbuhan dengan baik, tetapi tentunya itu tidak akan mampu mendukung pertumbuhan yang lebih besar lagi di masa yang akan datang. Compassion Indonesia *Foundation* harus mulai merencanakan dan berinvestasi dalam apa yang akan membawa pelayanan ini ke masa depan, yaitu perubahan organisasi dalam hal ini perubahan pada struktur organisasi atau restrukturisasi (*redesign organization*) agar dapat menjangkau lebih banyak lagi anak-anak yang membutuhkan.

Dalam proses perubahan organisasi, tantangan yang dihadapi oleh organisasi akan semakin beragam, hal ini membuat organisasi membutuhkan sesuatu yang dapat mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar pimpinan dan anggota organisasi tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dijalankan sesuai dengan visi misi organisasi. Untuk mewujudkan hal itu organisasi membutuhkan budaya organisasi yang merupakan hal yang dapat mendukung proses perubahan organisasi. Untuk dapat mencapai misi dan mendukung perubahan yang terjadi pada *Compassion Indonesia Foundation*, hal yang tidak kalah pentingnya adalah membawa setiap karyawan menghidupi Budaya *Compassion Indonesia Foundation* yang disebut dengan 5 *Cultural Behavior*, yaitu



Sumber: *Compassion Indonesia Foundation* Bandung

Gambar 1.1 *Five Behavior Cultural Behavior* di *Compassion Indonesia Foundation*

Jadi pada intinya perubahan pada *Compassion Indonesia Foundation* ini haruslah diarahkan pada bagaimana menata, mempersiapkan sumber daya manusia dan proses kerja dalam organisasi sehingga mereka siap dan dapat mendukung perubahan organisasi serta menghidupi budaya organisasi dalam setiap implementasi kerja sehingga perubahan organisasi dapat mendukung tercapainya kinerja yang diharapkan sehingga dapat mendukung misi organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka, peneliti merasa perlu mengadakan penelitian mengenai dampak dari perubahan organisasi yang dilakukan dan adanya budaya organisasi terhadap kinerja pada saat ini, untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian pada organisasi ini dengan judul **“Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada *Compassion Indonesia Foundation*”**.

1.2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Di dalam operasional *Compassion Indonesia Foundation* ini didapati beberapa masalah terkait dengan kinerja karyawan yang menurun:

- Terkait motivasi kerja, didapati karyawan tidak termotivasi untuk bertahan lama bekerja di *Compassion* disebabkan oleh tidak adanya jenjang karir yang jelas atau struktur, *grading* dan level sesuai dengan jabatan atau posisi yang ada di pasar kerja termasuk kompensasi yang belum sesuai dengan pasar kerja.

- Terkait dengan hubungan kerjasama, masih didapati adanya karyawan yang *disengagement* di dalam pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *engagement* karyawan dalam melakukan kegiatan operasional organisasi.
- Terkait dengan kemampuan dan kualitas pekerjaan masih didapati *performance* yang belum sesuai target yang diinginkan.
- Terkait dengan tanggung jawab, karyawan belum memahami dengan jelas pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya serta apa yang diharapkan pimpinannya.

Dengan melihat beberapa hal diatas maka, Compassion Indonesia *Foundation* melihat diperlukan adanya perubahan operasional organisasi dengan merubah struktur organisasi, posisi dan tugas kerja secara formal. Untuk dapat mencapai misi dan mendukung perubahan yang terjadi, hal yang tidak kalah pentingnya adalah membawa setiap karyawan menghidupi budaya Compassion Indonesia *Foundation*. Dengan adanya budaya organisasi, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan mengurangi ancaman bagi produktifitas dan program perbaikan yang dijalankan. Melalui penelitian ini, organisasi ingin melihat apakah perubahan yang terjadi dalam organisasi dan budaya yang dimiliki organisasi memiliki dampak terhadap kinerja karyawan di Compassion Indonesia *Foundation*.

1.2.2 Perumusan Masalah

Dengan dilakukannya perubahan organisasi dan penerapan lebih lanjut mengenai penerapan budaya organisasi pada Compassion Indonesia *Foundation* memunculkan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana perubahan organisasi pada Compassion Indonesia *Foundation*?
2. Bagaimana budaya organisasi pada Compassion Indonesia *Foundation*?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada Compassion Indonesia *Foundation*?
4. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Compassion Indonesia *Foundation*?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Compassion Indonesia *Foundation*?
6. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Compassion Indonesia *Foundation*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perubahan organisasi pada Compassion Indonesia *Foundation*.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Compassion Indonesia *Foundation*.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada Compassion Indonesia *Foundation*.

4. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada *Compassion Indonesia Foundation*.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada *Compassion Indonesia Foundation*.
6. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada *Compassion Indonesia Foundation*.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah disebutkan diatas, maka peneliti berharap penelitian ini mempunyai kontribusi bagi pemakai penelitian ini. Adapun manfaat yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan/ Organisasi

Memberikan kontribusi bagi *Compassion Indonesia Foundation* dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi yang akan berdampak pada kontribusi karyawan terhadap organisasi sebagai upaya mencapai visi dan misi, tujuan perubahan dan budaya *Compassion Indonesia Foundation*. Organisasi juga dapat mengetahui sejauh mana pemahaman karyawan tentang budaya organisasi yang dianut dan diyakini oleh Organisasi.

2. Bagi Peneliti

Sebagai salah satu prasyarat untuk menyelesaikan program pendidikan Magister Manajemen di Universitas Kristen Maranatha serta sebagai pengembangan ilmu perubahan organisasi dan budaya organisasi, serta

dapat mengetahui, mempelajari dan mengadakan perbandingan antara teori dan aplikasinya.

3. Bagi Peneliti lain

Untuk menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

1. Bab I Pendahuluan

Menjelaskan perihal latar belakang, identifikasi masalah dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Kepustakaan

Menjelaskan perihal pengertian manajemen dan fungsinya, manajemen sumber daya manusia dan fungsinya, pengertian perubahan organisasi, budaya organisasi, kinerja karyawan dan penelitian terdahulu.

3. Bab III Rerangka Pemikiran, Model dan Hipotesis Penelitian

Menjelaskan perihal rerangka pemikiran, model serta hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

4. Bab IV Metode Penelitian

Menjelaskan perihal populasi, teknik pengambilan sampel, metode penelitian, teknis analisis data dan operasionalisasi variabel yang digunakan.

5. Bab V Pembahasan Hasil Penelitian

Menjelaskan perihal pembahasan hasil penelitian yang didapat dari kuesioner yang disebar dan dari hasil olah data statistik.

6. Bab VI Kesimpulan dan Saran

Menjelaskan perihal kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian.





