

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini menimbulkan kompetisi di berbagai bidang baik ekonomi, politik, budaya, sosial, dan lain sebagainya. Kondisi seperti ini menuntut masyarakat untuk menyadari dan mengembangkan kemampuan yang dimilikinya agar mampu menghadapi tantangan tersebut. Hal ini berlaku juga bagi suatu organisasi atau perusahaan. Persaingan di sektor bisnis yang sangat tajam mengharuskan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) untuk memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi modern, desain organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif.

Perusahaan harus cepat tanggap terhadap berbagai perubahan yang direalisasikan dalam bentuk kebijakan-kebijakan dan aksi-aksi yang tepat. Organisasi yang tidak mau berubah sesuai dengan tuntutan zaman akan mati seperti layaknya dinosaurus yang lamban dan digiling zaman.

Organisasi terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang harus dikelola dan dimanfaatkan dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. Di antara unsur-unsur organisasi yang terdiri dari bahan-bahan, peralatan atau mesin, metode kerja, pembiayaan, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks karena pengelolaan organisasi pada dasarnya merupakan proses pengelolaan manusia dengan perbedaan sifat-sifat individual yang dimilikinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Faustino Cardoso Gomes (2003:7), yang menyatakan bahwa :

Dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Artinya walaupun diakui bahwa aset-aset non-manusianya termasuk alam tetap memainkan peranan yang penting, tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas maka semuanya hanya akan sia-sia.

Sumber daya manusia merupakan asset yang terpenting, dan untuk mendapatkan dan mempertahankannya memerlukan dukungan dana yang tidak sedikit. Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal utama bagi perusahaan. Segala sesuatu yang ada di perusahaan adalah hasil kerja manusia sehingga mutu SDM yang ada di dalam perusahaan menentukan nasib perusahaan itu sendiri. Dengan kata lain keunggulan perusahaan tergantung pada SDM yang ada di dalamnya.

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja SDM yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (*stakeholders*) dan kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan (Mangkuprawira, 2009:212). Kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya

perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mencapai kesuksesannya.

Kinerja yang baik adalah tujuan dari setiap perusahaan. Karena kinerja merupakan modal bagi perusahaan untuk dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan apabila karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan waktu pengerjaan yang tepat. Karyawan yang kinerjanya tinggi akan selalu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat, tekun, bekerja secara kreatif dan inovatif, memegang kuat nilai-nilai budaya perusahaan, dapat berkomunikasi secara efektif, mempunyai pergaulan yang efektif dengan atasan dan teman sejawat, dan mempunyai andil yang lebih dari yang diharapkan. Setiap perusahaan mengharapkan setiap karyawannya memiliki kinerja yang tinggi, agar pencapaian tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan baik, serta untuk keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Semakin banyak perusahaan yang berkinerja tinggi dalam suatu negara, maka semakin maju pula negara tersebut.

Kemajuan suatu negara dapat dilihat dari *Human Development Index* (HDI). *Human development index* menunjukkan tingkat perkembangan sumber daya manusia yang ada dalam suatu negara, dan maju tidaknya suatu negara dapat dilihat dari perkembangan dan kualitas SDM yang ada di dalamnya. Semakin tinggi perkembangan SDM dalam suatu negara, berarti semakin berkualitas pula SDM yang ada di negara tersebut. Kualitas sumber daya manusia tentunya sangat

berpengaruh terhadap kinerjanya. Karena, SDM yang berkualitas pada umumnya dapat menunjukkan kinerja yang tinggi. Jadi, dengan kata lain *Human development Index* dapat menggambarkan kualitas serta kinerja SDM yang ada pada suatu negara.

Berdasarkan data yang diperoleh beberapa tahun terakhir, peringkat *Human Development Index* Indonesia adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Peringkat *Human Development Index* Beberapa Negara Asia Tenggara

Negara	1996	1998	2000	2004	2006	2008
Indonesia	102	122	109	111	119	107
Filipina	95	98	85	83	84	90
Thailand	52	59	52	76	77	78
Malaysia	53	60	53	59	63	63
Brunei	36	33	53	33	34	30
Singapura	34	28	25	25	25	25

Sumber : UNDP (United Nations Development Programs)

Dari data di atas, terlihat peringkat *Human development Index* Indonesia lebih tinggi dari Filipina, Thailand, Malaysia, Brunei, dan Singapura. Hal ini menunjukkan perkembangan sumber daya manusia di Indonesia jauh ketinggalan dengan negara-negara lainnya. Dengan kata lain, perkembangan SDM di Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan negara lain. Rendahnya perkembangan SDM menunjukkan masih banyak terdapat SDM yang kurang berkualitas di Indonesia, sehingga kinerja SDM di Indonesia relatif rendah.

Kurangnya SDM yang berkualitas yang memiliki kinerja tinggi tentunya berakibat pada kinerja perusahaan. Sehingga dalam hal ini, kinerja perusahaan pun cenderung tidak optimal.

Banyak perusahaan di Indonesia yang kinerjanya masih tergolong rendah. Baik itu perusahaan swasta maupun organisasi pemerintah. Salah satu organisasi yang mempunyai peran penting di suatu negara adalah Badan Usaha Milik negara (BUMN). BUMN memiliki peran strategis yaitu peran ekonomi dan peran sosial. Dalam peran ekonomi, BUMN dituntut untuk dapat menghasilkan dan memberikan keuntungan kepada pemerintah. Sedangkan dalam peran sosial BUMN dituntut untuk dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat agar dapat mengurangi tingkat pengangguran. Seringkali peran strategis ini menjadi dilema bagi suatu BUMN. Di satu sisi, SDM yang terdapat di BUMN masih banyak yang kurang berkualitas. Kurangnya dukungan SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi menyebabkan BUMN tidak dapat mencapai tujuannya dengan baik. Akibatnya, banyak BUMN yang kurang menghasilkan dan kurang menguntungkan bagi pemerintah.

Rendahnya kinerja karyawan merupakan suatu permasalahan utama yang sering muncul pada BUMN. Sehingga kinerja BUMN hingga saat ini masih relatif rendah dan belum menggambarkan kinerja yang diharapkan. Di bawah ini, terdapat beberapa BUMN yang masuk kedalam jajaran BUMN dengan kinerja rendah :

Tabel 1.2
Daftar BUMN Dengan Kinerja Rendah
Tahun 2008

NO	BUMN
1	PT. Wijaya Karya
2	PT. Krakatau Steel
3	PT. Bank Tabungan Negara
4	PT. Jasa Marga
5	PT. Prasada Pamunah
6	PT. Cambrics Primisima
7	PT. Atmindo
8	PT. Kertas Padalarang
9	PT. Inti Rub
10	PT. DI HD
11	PT. Kertas Blabak
12	PT. Kertas Basuki Rahmat
13	PT. Bank Negara Indonesia,Tbk.

Sumber : Kementerian BUMN Tahun 2008

Dari tabel di atas, dapat kita lihat beberapa BUMN yang kinerjanya tergolong rendah. Salah satunya adalah PT. Kertas Padalarang. PT Kertas Padalarang merupakan pabrik kertas tertua di Indonesia yang berdiri pada tahun 1922. Bidang usaha PT. Kertas Padalarang yaitu memproduksi dan memasarkan kertas. Seiring dengan perubahan lingkungan yang cenderung kompleks dan dinamis, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi yang dinamis agar tetap eksis dan dapat mempertahankan posisi bersaingnya. Namun hal ini belum terlihat pada PT. Kertas Padalarang. Karena pada akhir-akhir ini, PT. Kertas

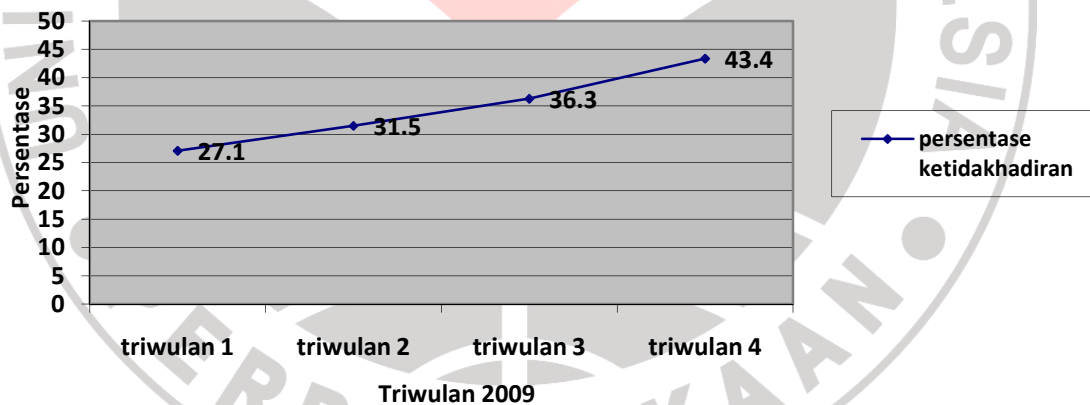
Padalarang cenderung tidak dapat meningkatkan eksistensinya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sekretaris Kementrian Negara BUMN Said Didu yang menyatakan bahwa “ Kinerja PT. Kertas Padalarang masih buruk, ini terlihat dari besarnya utang yang ditanggung perusahaan, kerap menuai rugi, dan tidak lagi memberikan keuntungan pada pemerintah” (Jurnal bogor, 22 Juni 2009).

Pernyataan Sekretaris Kementrian Negara BUMN Said Didu dibenarkan oleh Bincar Benklus dari Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang. Berdasarkan hasil wawancara dan survey awal penulis di PT. Kertas Padalarang pada tanggal 10 Desember 2009, Bincar Benklus mengungkapkan bahwa di PT. Kertas Padalarang memang terdapat masalah kinerja. Dimana kinerja perusahaan rendah. PT. Kertas Padalarang seringkali tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Rendahnya kinerja PT. Kertas Padalarang merupakan dampak dari tidak optimalnya kinerja karyawan. Masalah rendahnya tingkat kinerja karyawan hampir terdapat di semua bagian. Namun, tidak optimalnya kinerja karyawan paling signifikan terjadi pada karyawan bagian produksi (wawancara penulis dengan Manajer Biro SDM dan Umum, 10 Desember 2009). Pada bagian produksi, banyak karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi kertas yang kegiatan utamanya adalah memproduksi kertas, maka tingkat kinerja karyawan bagian produksi memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Manajer Biro SDM dan Umum, beliau mengatakan bahwa “salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bisa dilihat dari tingkat disiplin dan salah satu pengukuran dari disiplin yaitu dengan melihat tingkat ketidakhadiran karyawan”. Dan salah satu indikasi rendahnya kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Kertas Padalarang adalah rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan yang terlihat dari grafik ketidakhadiran karyawan yang selalu meningkat selama satu tahun terakhir.

Berikut penulis sajikan grafik tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi setiap triwulan selama satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2009 sebagai berikut :



Gambar 2.1
Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi
PT. Kertas Padalarang Tahun 2009

Dari grafik di atas, dapat kita lihat bahwa persentase ketidakhadiran karyawan bagian produksi selalu mengalami peningkatan di setiap triwulannya selama tahun 2009. Peningkatan yang terjadi pun cukup besar. Dari triwulan 1 ke triwulan 2, terdapat peningkatan sebesar 4,4%. Yaitu dari 27,1% menjadi 31,5 %. Selanjutnya dari triwulan 2 ke triwulan 3 terdapat peningkatan sebesar 4,8 %. Peningkatan yang paling signifikan terjadi di triwulan 3 menuju triwulan 4 yaitu sebesar 7,1 % dari 36,3 % menjadi 43,4 %.

Ketidakhadiran karyawan memberi pengaruh yang cukup berarti terhadap tingkat kinerja karyawan. Tingginya tingkat absensi karyawan bagian produksi menyebabkan karyawan bagian produksi tidak dapat bekerja maksimal. Angka ketidakhadiran yang cukup tinggi membuat karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sehingga sulit untuk merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain tingkat ketidakhadiran, rendahnya kinerja karyawan bagian produksi juga terlihat dari hasil produksi yang sering kali tidak mencapai target. Berikut penulis sajikan data mengenai target dan realisasi produksi 5 tahun terakhir pada PT. Kertas Padalarang :

Tabel 1.3
Target dan Realisasi Produksi PT. Kertas Padalarang
Tahun 2005-2009

TAHUN	TARGET	REALISASI	PERSENTASE REALISASI
2005	5.050	6.087	120 %
2006	5.550	5.015	90 %
2007	6.050	4.435	73 %
2008	5.500	2.598	47 %
2009	4.900	1.548	31 %

Sumber : Biro SDM dan Umum PT. Kertas Padalarang Tahun 2009

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa realisasi produksi PT. Kertas Padalarang sering kali tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena rendahnya kinerja karyawan, sehingga karyawan tidak mampu untuk mencapai target yang ditetapkan. Realisasi produksi yang melebihi target produksi yang ditetapkan hanya terjadi pada tahun 2005 saja dengan persentase realisasi produksi sebesar 120 %. Sedangkan realisasi produksi dari tahun 2006 sampai tahun 2009 tidak pernah mencapai target produksi yang telah ditetapkan, bahkan selalu mengalami penurunan setiap tahunnya. Kondisi yang paling buruk terjadi di tahun 2009. Dimana total realisasi produksi hanya 1.548 ton saja. Sedangkan target produksi pada tahun tersebut adalah sebesar 4.900 ton. Ini berarti total realisasi produksi di tahun 2009 tidak mencapai setengah dari target yang ditetapkan, bahkan hanya sebesar 31% saja.

Menurut Veithzal Rivai (2005:309), “ Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan”. Hal ini berarti, rendahnya kinerja PT. Kertas Padalarang yang tidak dapat mencapai target yang

telah ditentukan, merupakan cerminan dari rendahnya kinerja karyawannya. Karena, kinerja perusahaan tergantung pada kinerja SDM yang ada di dalamnya.

Selain tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dan rendahnya hasil produksi, terdapat beberapa indikasi lain yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kertas Padalarang sesuai dengan hasil pengamatan penulis, antara lain :

1. Banyaknya karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerjanya dengan baik.
Banyak karyawan yang istirahat dan santai pada saat jam kerja.
2. Karyawan cenderung tidak kreatif dan tidak memiliki target.
3. Masih banyak karyawan yang belum dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan.
4. Kurangnya inisiatif karyawan.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan diakibatkan oleh banyak faktor. Menurut Ruky (2001:7), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagai berikut :

Teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan dan kesehatan kerja, key-out tempat kerja, dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), komunikasi organisasi, kompensasi, dan imbalan.

Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Susanto (2004:4) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam perusahaan.

Penerapan budaya organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Namun sebaliknya, apabila karyawan bekerja tanpa dilandasi budaya organisasi yang baik, maka kinerja yang dihasilkan pun akan rendah.

Menurut Killman *et al* (1988) dalam Tika (2008:111), budaya organisasi yang lemah yang tidak didukung secara luas oleh semua anggotanya, akan berpengaruh negatif pada organisasi. Jika hal ini terjadi pada suatu perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari kurangnya motivasi atau semangat kerja, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas atau kesetiaan pada tugas utamanya dan komitmen pegawai pada perusahaan. Akibatnya, perusahaan menjadi tidak efektif dan kurang kompetitif. Dengan kata lain, perusahaan menjadi kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Dari keseluruhan wawancara dan pengamatan penulis di lokasi penelitian, banyak terdapat indikasi yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kertas Padalarang. Penulis menganggap permasalahan ini penting untuk diteliti secepatnya. Apabila kondisi seperti ini terus menerus dibiarkan, maka akan berdampak pada semakin buruknya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang buruk akan mengakibatkan perusahaan tidak memiliki keunggulan sehingga kalah bersaing yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kertas Padalarang”.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini difokuskan pada masalah kinerja karyawan yang belum optimal. Rendahnya tingkat kinerja karyawan akan berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan. Sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan bergantung dari kinerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai (2005:309) bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mangkunegara (2008:67) menyebutkan bahwa “faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

Selain itu, Mangkunegara (2007:16-17) juga menjelaskan bahwa faktor-faktor penentu kinerja adalah :

1. Faktor individu

Faktor individu yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kemampuan yang terdiri dari kecerdasan pikiran / Inteligensi Quotient (IQ) dan kecerdasan emosi / Emotional Quotient (EQ), serta konsentrasi yang baik dalam bekerja.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja yang tinggi. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi kerja yang efektif, budaya organisasi yang kuat, target kerja yang menantang, hubungan kerja

harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Mengingat luasnya masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan, maka penulis akan membatasi penelitian pada permasalahan kinerja karyawan yang mendapat kontribusi dari faktor penerapan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran penerapan budaya organisasi pada karyawan bagian produksi PT. Kertas Padalarang ?
2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Kertas Padalarang ?
3. Bagaimana pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Kertas Padalarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran penerapan budaya organisasi pada karyawan bagian produksi PT. Kertas Padalarang.
2. Untuk mendeskripsikan gambaran kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Kertas Padalarang.
3. Untuk mengukur pengaruh penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Kertas Padalarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan terkait, dalam hal ini PT. Kertas Padalarang untuk meningkatkan fungsi penerapan budaya organisasi. Sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan demi memacu kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal penerapan budaya organisasi yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.