

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberadaan suatu perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi motif ekonomi untuk menghasilkan nilai-nilai tambah dan manfaat ekonomi bagi para pemegang saham, karyawan, mitra kerja dan masyarakat pada umumnya. Secara universal pencapaian tujuan jangka panjang suatu perusahaan memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama yaitu, sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat serta logistik yang memadai. Salah satu dari empat pilar utama tersebut yaitu sumber daya manusia yang bermutu. Sumber daya manusia yang bermutu berkaitan dengan kinerjanya dalam perusahaan. Namun yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana mengupayakan agar karyawan dapat menampilkan kinerja yang tinggi.

Dalam kehidupan organisasi baik organisasi besar atau organisasi kecil akan selalu berkaitan dengan personalia. Sumber daya manusia sebagai salah satu pendukung, tidak terlepas dari kegiatan yang ditujukan untuk tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan tergantung pada kepemimpinan dan pelaksanaan tugas serta kegiatan.

Persyaratan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi adalah adanya individu yang memiliki kesadaran dan berkinerja tinggi kaitannya dengan efisiensi. Dengan demikian karyawan yang berkinerja tinggi tergantung pada interaksi seluruh faktor yang digunakan untuk mencapai suatu sasaran. Jadi

efisiensi dengan menggunakan pekerja yang berkinerja tinggi tidaklah independen, karena dia berkaitan erat dengan sistem dan individu lain yang dilibatkan serta budaya yang telah ada didalam perusahaan itu sendiri. Suatu budaya di dalam perusahaan disosialisasikan dengan komunikasi yang baik, karena dapat menentukan kekuatan menyeluruh suatu perusahaan serta kinerja dan daya saing yang akan berlangsung dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang berkinerja tinggi, suatu organisasi memiliki kewajiban untuk menanamkan karakter positif dalam setiap pribadi karyawan, karena karakter yang ada dalam diri karyawan akan menentukan apakah karyawan tersebut memiliki kinerja tinggi atau sebaliknya.

Selain itu, kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mendorong vitalitas dan pertumbuhan ekonomi secara maksimal. Pertumbuhan ekonomi mempunyai korelasi yang positif dengan pertumbuhan usaha di negara yang bersangkutan. Mutu kehidupan masyarakat yang dimana tingkat ekonominya telah maju lebih tinggi dibandingkan dengan mutu kehidupan masyarakat yang ekonominya sedang berkembang.

Peningkatan kinerja perusahaan diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengatasi 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 kerja dan waktu pengerjaan yang tepat. Kinerja karyawan yang sangat diperlukan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan sesuatu yang harus diupayakan untuk kepentingan karyawan dan kesinambungan

organisasi atau perusahaan. Suatu kinerja juga harus memiliki landasan agar dapat mencapai tujuan dari kesinambungan organisasi salah satunya yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi membuat karyawan memiliki arah dan tujuan untuk berkinerja dengan tinggi mencapai tujuan organisasi.

PT. Gistex Nisshinbo Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan yang berpusat di Jepang. Perusahaan ini bergerak dalam bidang tekstil yang menyalurkan produksinya sampai ke mancanegara. Jika dilihat dari prospek yang dimiliki, perusahaan ini dapat menjadi perusahaan yang maju dan berkembang, dikarenakan perkembangan zaman yang begitu pesat, serta pertumbuhan penduduk yang sangat tinggi. Perusahaan tekstil merupakan perusahaan yang cukup vital bagi suatu negara, karena dapat menambah devisa negara dikarenakan permintaan produknya bukan hanya dari dalam negeri juga dari luar negeri.

Pada saat ini permintaan terhadap produksi tekstil cukup meningkat sehingga perusahaan tekstil terus berupaya untuk menambah produksinya, termasuk PT. Gistex Nisshinbo ini. Permintaan yang begitu banyak menyebabkan perusahaan harus memotivasi karyawannya agar dapat memproduksi dengan maksimal, tetapi kenyataannya berbeda dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Karyawan yang diharapkan mampu untuk memaksimalkan kinerjanya untuk memproduksi mengalami penurunan. Diduga penyebab permasalahan ini adalah budaya organisasi yang diterapkan perusahaan tidak terlalu baik sehingga menyebabkan tidak adanya motivasi bagi karyawan untuk maju dan berkreasi.

Penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh budaya perusahaan memiliki kebijakan yang tidak berpihak pada karyawan, salah satunya adalah kecilnya kemungkinan untuk berjenjang karir dalam setiap sub unit atau bagian kerja yang menyebabkan kemandegan pada karyawan sehingga tidak ada motivasi untuk menambah kemauan atau keinginan untuk bertambah maju.

Permasalahan tersebut tidak sesuai dengan tiga prinsip dasar yang dijadikan nilai-nilai yang menjadi acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ketiga prinsip dasar perusahaan ini antara lain:

1. PT. Gistex Nisshinbo Indonesia akan berkontribusi terhadap lingkungan sosial melalui aktivitas bisnis kita.
2. PT. Gistex Nisshinbo Indonesia akan merespon setiap pemegang saham dengan kejujuran dan integritas.
3. PT. Gistex Nisshinbo Indonesia akan menciptakan masa depan dengan inovasi yang berkelanjutan.

Berkaitan dengan tugas karyawan PT. Gistex Nisshinbo, kinerja karyawan dapat diamati dari kesesuaian beban kerja yang diberikan dengan hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan.

Berdasarkan studi pendahuluan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gistex Nisshinbo, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan yang sudah berjalan cukup lama di dalam perusahaan tersebut, yaitu :

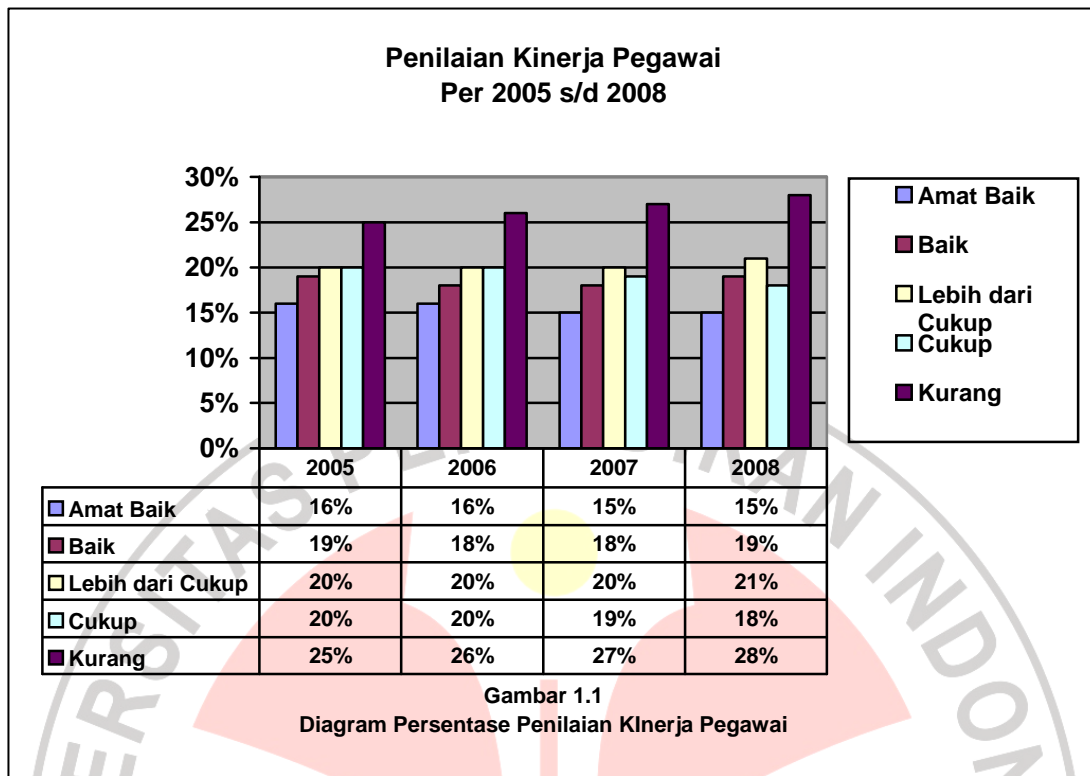
1. Tidak adanya reward ataupun bonus-bonus tertentu kepada karyawan:

Menyebabkan menurunnya motivasi karyawan untuk bekerja, sehingga kinerja para karyawan pun menurun.

2. Ketidak sesuaian keterampilan kerja:  
Kebijakan perusahaan yang lebih mengutamakan untuk merekrut para calon karyawan dilingkungan perusahaan, menyebabkan ketidakcocokan/ketidakmampuan para karyawan bekerja sesuai dengan kemampuannya. Dimana kebanyakan calon karyawan disekitar lingkungan perusahaan tidak mencukupi syarat untuk bekerja didalam perusahaan tersebut, misalnya ketidak mampuan untuk menggunakan media elektronik seperti komputer dan sebagainya.
3. Kecilnya kesempatan untuk berjenjang karir:  
Sulit untuk menempati jabatan yang lebih tinggi lagi dari pekerjaan sebelumnya, meskipun para karyawan telah bekerja cukup lama.
4. Prakarsa dan inisiatif dalam bekerja kurang optimal:  
Efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu pada saat bekerja yang tidak sesuai dengan ketentuan.
5. Kerjasama antar pegawai tampak belum optimal:  
Ketidakadilan dalam pembagian tugas dan disiplin karyawan yang masih belum optimal.

**Sumber : Personalia PT. Gistex Nisshinbo (2008)**

Kondisi sebagaimana terungkap pada permasalahan di atas mengakibatkan karyawan cenderung melakukan pekerjaan seadanya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk lebih jelasnya, persentase hasil kerja karyawan terutama pada PT Gistex Nisshinbo Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Personalia PT. Gistex Nisshinbo (2008)

Kriteria penilaian terhadap masing-masing karyawan cenderung lebih banyak pada kriteria kurang, sementara kriteria penilaian amat baik terlihat masih rendah dalam 3 tahun terakhir. Hasil penilaian pegawai PT. Gistex Nisshinbo dapat diketahui berdasarkan aspek-aspek sebagai berikut :

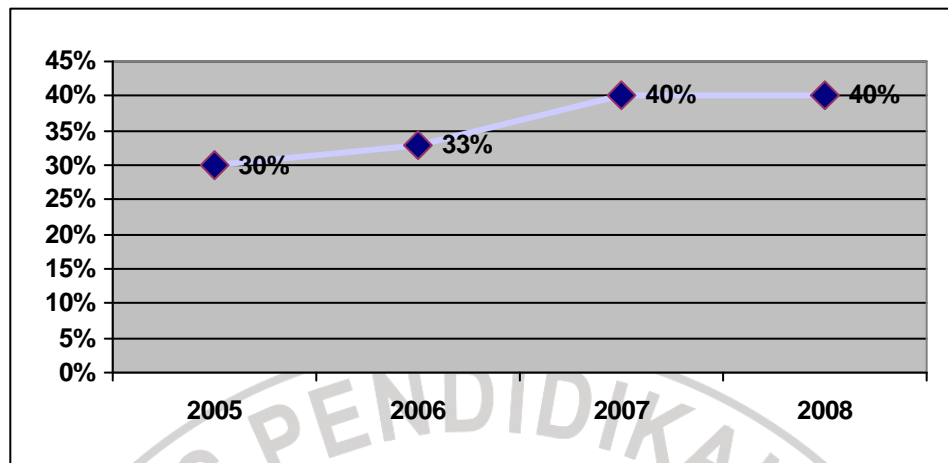
1. Prestasi kerja terdiri dari : pengertian akan sifat tugas, kecekatan dalam tugas, pengetahuan tentang peraturan, pengetahuan tentang tata usaha, mutu/kualitas hasil pekerjaan, dan jumlah hasil pekerjaan.
2. Hubungan kerja sama terdiri dari : sikap/pergaulan dengan bawahan, sikap dengan rekan sederajat, sikap terhadap atasan, sikap terhadap masyarakat, pengaruh pribadi terhadap lingkungan kerja, sikap dinas didalam perusahaan, dan sikap dinas di luar perusahaan.

3. Sifat-sifat pribadi terdiri dari : budi pekerti, kerajinan, rasa pengabdian, kecerdasan memahami persoalan, prakarsa/inisiatif, kemampuan mandiri, kewibawaan, dan kemungkinan untuk berkembang.

Tolak ukur dari kinerja karyawan diantaranya adalah prestasi kerja, moral kerja, produktivitas kerja karyawan, tingkat turnover, serta kedisiplinan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari waktu dan tingkat absensi. Jika karyawan datang ke tempat kerja selalu tepat waktu dan tingkat absensinya rendah maka secara relatif kinerja karyawan baik. Sebaliknya jika karyawan datang ke tempat kerja sering terlambat dan tingkat absensinya tinggi maka kinerja karyawan di perusahaan dikatakan kurang.

Sejalan dengan pendapat tersebut Agus Dharma (2004:387) menyatakan bahwa, “perilaku karyawan yang mencerminkan ketidakterdisiplinan, paling sering ditemui di tempat kerja adalah karyawan yang terlambat masuk kerja, mangkir, terutama setelah hari libur”.

Kenyataan tentang masalah penurunan kinerja karyawan dialami juga oleh PT. Gistex Nisshinbo Indonesia, selama kurun waktu 2005-2008, bagian personalia PT. Gistex Nisshinbo mencatat kenaikan dalam tingkat ketidakhadiran karyawan. Kenaikan angka ketidakhadiran ini mengindikasikan menurunnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari grafik ketidakhadiran berikut :



**Gambar 1.2.**  
**Grafik ketidakhadiran karyawan**  
**Per 2005/2008**

Sumber : Personalia PT. Gistex Nisshinbo (2009)

Permasalahan sebagaimana dikemukakan sebelumnya dan berdasarkan data penilaian pegawai dan absensi karyawan menunjukkan kinerja karyawan belum optimal. Hal ini perlu segera dicarikan pemecahannya, sebab dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tidak lepas dari peran nilai, norma dan asumsi yang dijadikan pedoman dalam bertindak dan berperilaku oleh karyawan. Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan kinerja yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmennya bagi perusahaan. Karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Keinginan untuk meningkatkan hasil kerjanya tercermin dari cara kerjanya dalam organisasi yang terkoordinasi dengan baik. Keberadaan budaya organisasi yang mencakup nilai-nilai dan standar-standar, mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan



menentukan arah organisasi secara keseluruhan serta selanjutnya dapat mendukung tercapainya keberhasilan organisasi. Belum optimalnya kinerja karyawan maka diperlukan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja karyawan adalah pendekatan perilaku organisasi. Pendekatan perilaku organisasi ini digunakan karena mempelajari dampak perorangan, kelompok ataupun proses dan struktur pada perilaku dalam sebuah organisasi untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang masalah tersebut yang dirumuskan dalam judul : **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gistex Nisshinbo Indonesia”**.

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Kajian dalam penelitian ini terutama membahas tentang budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (*job performance*) di suatu perusahaan. Budaya organisasi sebagai variabel *independent* dijadikan sebagai landasan berfikir dimana akan ditinjau secara nyata pengaruhnya terhadap variabel *dependent* yakni kinerja karyawan

PT. Gistex Nisshinbo Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang tekstil, yang pangsa pasarnya ke mancanegara. Fenomena menurunnya kinerja karyawan PT. Gistex Nisshinbo Indonesia di latar belakangnya oleh rendahnya hasil kerja karyawan yang dinilai oleh perusahaan dari beberapa

aspek serta meningkatnya angka ketidakhadiran karyawan dalam bekerja (mangkir). Hal ini berkembang menjadi masalah yang cukup serius bagi perusahaan.

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen terpenting dalam suatu perusahaan, karena dengan budaya organisasi yang diciptakan dan dikomunikasikan dengan baik, maka akan membentuk sikap dan perilaku positif yang sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan sehingga akan menghasilkan karyawan yang berkinerja dan berintegritas tinggi.

Maka sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk menciptakan serta mengkomunikasikan budaya organisasinya dengan baik sehingga para karyawan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik sehingga keluhan-keluhan karyawan mengenai kebijakan perusahaan dapat dikurangi.

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.

### **1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab semua permasalahan-permasalahan yang ada. Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Gistex Nisshinbo Indonesia.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Ilmiah**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu manajemen terutama Manajemen Sumber Daya Manusia dan ilmu teori perilaku organisasi khususnya mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan.

#### **2. Kegunaan Praktis**

1. Bagi penulis, memperdalam dan menambah pengetahuan serta wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan informasi bagi perusahaan PT. Gistex Nisshinbo khususnya untuk pengambilan keputusan, yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, guna untuk meningkatkan kinerja karyawannya.