

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Persaingan yang semakin ketat pada pasar global, khususnya menghadapi pasar Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang akan datang, menuntut perusahaan-perusahaan untuk mengikuti setiap perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang. Selain itu, perusahaan-perusahaan juga dituntut untuk memikirkan, merancang dan mengeksekusi resolusi baru agar dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman. Tujuannya adalah untuk mendapatkan peluang yang lebih baik untuk dapat menjadi *market leader* sesuai dengan tuntutan (Kotler dan Armstrong, 2007).

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan merupakan salah satu upaya yang ditempuh oleh para pelaku bisnis untuk memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan memenangkan kompetisi pada pasar global. Hal ini didukung oleh Prawitasari (dalam Anggarini, 2013), yang menyatakan bahwa tingkat persaingan dan produktivitas yang tinggi, tidak dapat disangkal bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang unggul, terampil dan memiliki keterlibatan yang tinggi pada pekerjaan, sehingga dapat menampilkan performa terbaiknya dalam bekerja.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (karyawan) menjadi salah satu agenda penting yang perlu dieksekusi oleh para pelaku bisnis. Sebab karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan (Endri dalam Anggarini, 2013). Alasan

lainnya diungkapkan oleh Mas'ud (dalam Anggarini, 2013) yang menyatakan bahwa kemajuan dan keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada para karyawannya. Untuk itu, kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih dari para pelaku bisnis. Sebab hal ini dapat berdampak bagi prestasi kerja karyawan (Anggarini, 2013).

Menurut Berry (dalam Anggarini, 2013), prestasi kerja karyawan dapat membantu perusahaan untuk mewujudkan visi dan tujuannya. Selain itu, prestasi kerja juga merupakan cerminan keberhasilan perusahaan dalam mengelola kebutuhan karyawan (Hasibuan, 2005).

Begitu pentingnya untuk mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan sehingga para pelaku bisnis dituntut untuk melaksanakan penilaian prestasi kerja secara periodik yang dilaksanakan oleh HRD Department (*Human Resources Development Department*). Tujuan dari penilaian prestasi kerja ada tiga, yaitu tujuan strategis, tujuan administratif dan tujuan pengembangan. Pertama, tujuan strategis, dimana penilaian prestasi kerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan strategis ini, sistem yang ada haruslah fleksibel, karena ketika tujuan dan strategi berubah, hasil-hasil, perilaku dan karakteristik karyawan biasanya perlu untuk berubah mengikutinya. Kedua, tujuan administratif. Organisasi-organisasi menggunakan data penilaian prestasi kerja dalam mengambil banyak keputusan administratif, seperti administrasi upah (kenaikan upah), promosi, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain. Ketiga, tujuan pengembangan. Data penilaian prestasi kerja digunakan dalam mengembangkan karyawan yang berkinerja efektif dalam

pekerjaannya. Singkatnya, penilaian prestasi kerja merupakan alat perusahaan yang dianggap efektif untuk memantau prestasi kerja karyawan dan mendorong karyawan untuk semakin meningkatkan prestasi serta memperbaiki kinerja (Gomez-Meija, Balkin & Cardy, dalam Anggarini, 2013).

Penilaian prestasi kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office (selanjutnya disebut Kantor Pusat) dilakukan secara semesteran, yang mana penilaian semester satu dimulai dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni sedangkan penilaian semester dua dimulai dari bulan Juli sampai dengan bulan Desember. Penilaian prestasi kerja tersebut melibatkan tiga pihak, yaitu karyawan itu sendiri, atasan langsungnya dan pimpinan di Departemen / Divisinya. Hasil penilaian prestasi kerja karyawan Kantor Pusat pada semester dua tahun 2014 dan semester satu tahun 2015 dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1. Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di Kantor Pusat**

No	Nilai	Semester 2 Tahun 2014	Semester 1 Tahun 2015
1	A (81 -100)	4%	17%
2	B (71 – 80)	22%	30%
3	C (56 – 70)	58%	45%
4	D (45 – 55)	12%	3%
5	E (0 – 44)	4%	5%

Sumber : Data Human Capital Development Department Kantor Pusat, 2014-2015

Berdasarkan data pada tabel 1.1. dapat diketahui bahwa jumlah persentase karyawan yang mendapatkan nilai A dan B kurang dari 50%. Mengapa nilai A dan B menjadi patokannya? Sebab karyawan di Kantor Pusat dianggap berprestasi

jika mendapatkan nilai di atas 70. Data inilah yang menjadi indikator utama rendahnya prestasi kerja karyawan yang berada di Kantor Pusat.

Rendahnya prestasi kerja karyawan di Kantor Pusat juga diakui oleh beberapa Manager dan General Manager. Dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 2 November 2015, Purchasing Manager di Kantor Pusat mengatakan “Sebagian besar permintaan barang dari Unit Bisnis tidak dapat dipenuhi oleh Tim Pembelian. Hal ini menyebabkan terganggunya kinerja pelayanan yang diberikan oleh Unit Bisnis kepada klien.” Pernyataan tersebut didukung oleh data yang terdapat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2. Persentase Pemenuhan Permintaan Barang dari Unit Bisnis oleh Purchasing Department tahun 2015**

No	Bulan	% Pemenuhan Permintaan Barang
1	Januari	68
2	Februari	70
3	Maret	65
4	April	68
5	Mei	75
6	Juni	59
7	Juli	65
8	Agustus	71
9	September	63
10	Oktober	69
Rata-rata		67,3

Sumber : Data Purchasing Department Kantor Pusat, 2015

Dari data pada tabel 1.2., dapat dilihat bahwa rata-rata pemenuhan permintaan barang dari Unit Bisnis selama sepuluh bulan terakhir hanya mencapai 63,7%. Angka ini tentu saja masih jauh dari target yang ditetapkan, yaitu 95%.

Pada kesempatan terpisah, masih dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 5 November 2015, Accounting Manager di Kantor Pusat mengatakan “Tim saya seringkali terlambat dalam menyajikan laporan keuangan bulanan. Hal ini akan memberikan dampak yang kurang baik dalam proses pengambilan keputusan finansial.” Pernyataan tersebut didukung oleh data yang terdapat pada tabel 1.3.

**Tabel 1.3. Penyajian Laporan Keuangan Bulanan oleh Accounting Department tahun 2015**

No	Laporan Keuangan Bulan	Tanggal Penyajian
1	Januari	20 Februari
2	Februari	18 Maret
3	Maret	15 April
4	April	25 Mei
5	Mei	19 Juni
6	Juni	30 Juli
7	Juli	20 Agustus
8	Agustus	15 September
9	September	2 November
10	Oktober	Belum tersaji
Jumlah Keterlambatan		8 kali

Sumber : Data Accounting Department Kantor Pusat, 2015

Dari data pada tabel 1.3., dapat dilihat bahwa terjadi keterlambatan penyajian laporan keuangan sebanyak delapan kali dalam sepuluh bulan terakhir. Hal ini tentu saja masih jauh dari target yang ditetapkan, yaitu tidak ada keterlambatan.

Di lain kesempatan, masih dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 10 November 2015, System Development General Manager mengatakan “Owner belum puas dengan kinerja tim saya. Sebab kami belum mampu memenuhi sebagian besar permintaan Owner dan dianggap lambat dalam mengeksekusi

perencanaan yang telah disetujui olehnya.” Pernyataan tersebut didukung oleh data yang terdapat pada tabel 1.4.

**Tabel 1.4. Target vs Realisasi Program Kerja System Development Division**

No	Program Kerja	Target	Realisasi
1	Implementasi SOP di Kantor Pusat	90%	70%
2	Penyelesaian modul HRIS (Human Resources Information System) di Kantor Pusat	100%	50%
3	Penyelesaian modul HRIS (Human Resources Information System) di Unit Bisnis	100%	50%
4	Penyelesaian modul WIS (Waruna Information System) di Kantor Pusat	100%	50%
5	Penyelesaian modul WIS (Waruna Information System) di Unit Bisnis	100%	30%

Sumber : Data System Development Division Kantor Pusat, 2015

Dari data pada tabel 1.4., dapat dilihat bahwa lima program kerja utama System Development Division belum terealisasi sesuai target. Padahal waktu yang tersedia untuk menyelesaikan lima program kerja tersebut kurang dari dua bulan lagi. Hal ini tentu saja masih jauh dari harapan Owner.

Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut. Menurut Hamdani (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja di antaranya adalah budaya organisasi, iklim organisasi dan komitmen organisasi. Selain itu, Martoyo (dalam Reffiany, 2009) juga menyatakan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan,

sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis dan perilaku lainnya.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Sebab budaya organisasi dibangun dari keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi yang dapat digunakan untuk menggerakkan seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi kekuatan bagi suatu organisasi untuk bertahan dan menghadapi persaingan yang terjadi. Setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi terkait oleh nilai-nilai, norma dan keyakinan. Dengan kata lain, setiap karyawan terkait dengan budaya yang dikembangkan dalam organisasi, akan berdampak positif bila budaya organisasi yang dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan karyawan. Hal ini berdampak pada prestasi kerja yang direpresentasikan melalui produk kerja, perilaku kerja dan kecakapan kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Santoso, 2013).

Di Kantor Pusat, budaya organisasi direpresentasikan melalui nilai-nilai inti (*core value*) perusahaan, yaitu *hard working* (kerja keras), *smart* (kerja cerdas), *risk taker* (berani mengambil resiko), *continuous improvement* (perbaikan terus-menerus), *ownership* (rasa kepemilikan terhadap perusahaan) dan *positive attitude* (tingkah laku positif). Nilai-nilai inti tersebut dijadikan aspek-aspek dalam penilaian *Key Value Indicator* (KVI). Selanjutnya, hasil penilaian KVI dan hasil penilaian KPI (*Key Performance Indicator*) akan digabungkan dengan proporsi tertentu untuk menghasilkan nilai prestasi kerja karyawan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Sebab kepuasan kerja merupakan faktor internal dalam diri karyawan yang dinilai memiliki pengaruh terhadap munculnya prestasi kerja karyawan (Judge, Thoresen, Bono dan Patton dalam Anggarini, 2013). Hal ini didukung oleh pernyataan Ajzen (dalam Anggarini, 2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki prestasi dalam bekerja.

Di Kantor Pusat, survei kepuasan kerja karyawan belum pernah dilakukan. Namun, terdapat dua sumber informasi yang dapat merepresentasikan tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu data *turn over* dan data *exit interview*. Berdasarkan data *turn over* yang diperoleh dari Human Capital Operation Department, persentase *turn over* sampai dengan November 2015 sebesar 6,14%. Padahal persentase *turn over* yang ideal hanya sebesar 0,5% dan persentase *turn over* yang ditargetkan oleh perusahaan maksimal 3%. Berdasarkan data *exit interview* yang diperoleh dari Human Capital Operation Department, rata-rata indeks kepuasan karyawan terhadap perusahaan sampai dengan November 2015 sebesar 2,38 (dalam skala 4). Padahal rata-rata indeks kepuasan yang ditargetkan oleh perusahaan adalah 3,00. Kedua data tersebut dapat dijadikan sebagai indikator rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat juga terepresentasi melalui pengakuan beberapa orang karyawan kepada peneliti. Dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 20 Februari 2015, Purchasing Admin Officer pada Purchasing Department di Kantor Pusat mengatakan “Saya merasa rekan-rekan kerja di kantor ini tidak saling mendukung. Mereka terkesan bekerja



secara individual. Hubungan antar bagian kurang harmonis. Saya sungguh tidak nyaman dengan kondisi kerja yang seperti ini.” Di lain kesempatan, dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 13 Juli 2015, Cashier Head pada Finance Department di Kantor Pusat mengatakan “Saya kurang nyaman dengan kondisi kerja di kantor ini. Atasan saya sangat jarang memberikan pengarahan. Saya lebih banyak diminta menyelesaikan permasalahan secara mandiri. Namun, penghasilan yang saya terima tidak sepadan dengan tanggungjawab yang diberikan”. Selain itu, dalam perbincangan dengan peneliti pada tanggal 28 Agustus 2015, Application Programmer pada ICT Department di Kantor Pusat mengatakan “Atasan meminta saya menyelesaikan banyak proyek dalam waktu yang singkat. Saya mesti lembur dan terkadang tidur hingga larut malam untuk menyelesaikan proyek-proyek itu. Namun, gaji yang saya terima tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan.”

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office.

## **1.2. Rumusan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office?

2. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office?
3. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office?
4. Adakah pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Waruna Nusa Sentana – Head Office.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

- a. Menjadi referensi tambahan bagi penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Memberikan pemahaman mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Memberikan gambaran yang komprehensif tentang pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar prestasi kerja karyawan meningkat. Dengan demikian perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan melalui pembangunan budaya organisasi yang kuat dan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Salah satu langkah strategis yang dapat dieksekusi oleh perusahaan adalah melakukan pemetaan budaya organisasi dan survei kepuasan kerja secara periodik untuk mendapatkan gambaran awal terkait kondisi budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan informasi tersebut, langkah-langkah strategis lainnya pun dapat segera direncanakan lalu dieksekusi. Tentunya dengan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan jika perusahaan tidak memiliki gambaran awal tersebut.