

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan persaingan bisnis hari ini begitu pesat dan kompleks sehingga berbagai jenis usaha semakin meningkatkan kualitasnya dalam hal pelayanan, budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia demi menunjang eksistensi perusahaan. Sumber daya manusia dalam satu perusahaan sangat berpengaruh dan memegang peranan penting dalam menjaga dan mempertahankan perusahaan tetap eksis. Karenanya keadaan sumber daya manusia ini perlu diperhatikan kesehatan jasmaninya, kesehatan mental ataupun kompensasi yang akan menunjang karyawan dalam pekerjaan karyawan tersebut.

Budaya pada satu perusahaan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan tercapainya tujuan perusahaan. Budaya pada perusahaan merupakan nilai-nilai yang dianut oleh individu di satu perusahaan yang berpengaruh terhadap perilaku karyawan dan tentu juga terhadap produktifitas dan kinerja karyawan. Hal ini tentu membuat budaya perusahaan menjadi satu hal yang perlu dijaga dan diimplementasikan secara konstan pada perusahaan.

Budaya pertama harus dilaksanakan dan diterapkan terlebih dahulu oleh pemimpin organisasi, dalam hal ini pemimpin perusahaan harus menjadi satu contoh di dalam organisasi tentang bagaimana menjalankan dan menerapkan budaya yang berlaku di suatu organisasi. Dengan demikian karyawan akan merasakan keadaan yang berbeda dan suasana yang mendukung untuk secara korporat menjalankan dan mengimplementasikan budaya yang sudah terlebih dahulu dipraktekkan oleh pemimpin perusahaan.

dan perlu untuk diperhatikan. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terikat dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif.

Setiap organisasi terutama organisasi formal mempunyai budaya tersendiri dan menjadi ciri khas organisasinya. Efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi pegawai dan manajer, tetapi juga diukur oleh bagaimana orang-orang di dalam kelompok bekerja sama. Oleh karena itu kedua faktor tersebut, yaitu individu dan kelompok, merupakan faktor yang penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Isi budaya organisasi merupakan hasil kesepakatan bersama dalam menentukan pedoman berpikir, berpendapat, dan berlaku, bersikap, dan bekerja sehingga akan mempengaruhi sumber daya manusia. Tertanamnya berbagai macam standar organisasi menunjukkan isi budaya organisasi telah diterima dan telah diciptakan untuk menjadi bagian dari diri masing-masing pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasi mereka. Pertama : apakah mendorong kerja tim; kedua apakah menghargai inovasi; ketiga, apakah menekankan inisiatif. Tentu dengan adanya kerja tim akan mendorong kinerja lebih baik, dan karyawan lebih leluasa dalam mengembangkan kemampuan dan keahlian bagi kontribusi untuk organisasi. Hal ini tentu pada akhirnya akan berpengaruh terhadap insentif yang diperoleh karyawan.

Dengan sumber daya manusia yang memiliki kualitas memadai serta *capable* dalam tugasnya, perusahaan atau usaha akomodasi apapun bisa mencapai target serta tujuan perusahaan tersebut. Hal ini tentu berhubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang menurun ataupun meningkat akan berdampak pada perusahaan. Satu perusahaan jika ingin selalu progresif maka kinerja karyawan harus semakin baik, tetapi jika kinerja karyawan *stuck* atau bahkan menurun maka ini akan berdampak buruk bagi perusahaan seperti kerugian dan bahkan kebangkrutan. Karenanya perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan ini sehingga tidak mengganggu kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan prediktor utama bagi perilaku kewargaorganisasian. Karyawan akan lebih meningkatkan tanggung jawabnya bila dipuaskan dalam pekerjaannya, merasa bahwa atasannya suportif dan penuh perhatian, dan percaya bahwa dirinya diperlakukan adil. Adanya penciptaan budaya organisasi yang kuat dan adaptif merupakan langkah yang taktis dan strategik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi maka kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan meningkat dan bisa bertahan dalam persaingannya dengan organisasi lain. Kinerja merupakan satu hal yang memerlukan pengaturan atau manajemen yang layak.

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi. Semua karyawan harus memahami budaya organisasi agar tercapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan untuk menjadi kreatif cerdas dan mendorong inovasi, serta mementingkan pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi budaya ini tidak terjadi dengan sendirinya, namun dibangun bersama dan dimulai dengan mempekerjakan orang-orang yang sesuai dengan budaya perusahaan.

Satu pengalaman ketika bekerja di suatu perusahaan swasta bisa digunakan untuk melihat betapa mendesaknya budaya di dalam perusahaan yaitu Pabrik Alkan. Selama bekerja di pabrik tersebut, penulis melihat kurangnya penerapan dan disiplinnya karyawan untuk menjalankan budaya pada organisasi tersebut, misalnya budaya datang tepat waktu. Di pabrik tersebut penulis melihat bahwa masih ada karyawan tidak hadir tepat waktu pada saat jam kerja. Penulis melihat kurangnya kondisi ketelitian dan ketepatan dalam melakukan pekerjaan yang dipercayakan. Tentu ini berakibat fatal dan bisa mempengaruhi penjualan produk.

Salah satu contoh budaya organisasi adalah di perusahaan google indonesia. Terinspirasi oleh budaya dalam perusahaan Google, terdapat beberapa budaya organisasi yang dapat kita tiru untuk mencapai tujuan organisasi, antara lain adalah :

1. Ruang kerja dirancang sesuai dengan budaya perusahaan yang diinginkan. Apabila ingin tujuan tercapai maka harus dipikirkan secara bersama-sama sehingga ruang kerja tidak bersekat. Ketika tidak ada yang memiliki kantor pribadi maka mengeliminir timbulnya rasa iri atau membandingkan satu sama lain. Walaupun antar bagian disekat dengan kubikal kaca, forum diskusi antar bagian perlu dilakukan secara berkala sehingga berbagai wawasan dapat tersebar.
2. Jangan hanya mendengarkan HIPPOs (Highest Paid Persons Opinion) HIPPO adalah pemimpin yang sangat percaya diri dan sangat mengandalkan pengalaman dan kecerdasannya sehingga tidak mau menerima ide-ide atau data yang tidak menegaskan atau berlawanan dengan pendapat/kenyakinanya.

Ketika kita berhenti mendengarkan HIPPO, maka kita menciptakan meritocracy, yaitu penghargaan terhadap karyawan didasarkan pada keahliannya dan dapat mengurangi adanya korupsi, kolusi dan nepotisme. Lingkungan yang meritokrasi dapat membuat karyawan merasa dihargai dan diberdayakan.

3. Menerapkan the rules of seven?

Reorganisasi adalah sesuatu yang sebenarnya tidak disukai, karena menimbulkan kekuatiran pada karyawan akan keberadaan mereka di perusahaan, kemungkinan diberhentikan atau dipindahkan serta adanya atasan baru atau rekan kerja baru. Penentuan desain organisasi yang cocok adalah hal yang sulit. Kadangkala reorganisasi tidak menghasilkan alternatif desain yang optimal. Untuk menghindari kegagalan dalam melakukan reorganisasi, perusahaan harus terorganisasi dan menerapkan beberapa prinsip yang penting. Salah satunya adalah organisasi harus datar, artinya karyawan bekerja bukan karena ingin dekat dengan atasan, melainkan ingin pekerjaan itu selesai dengan baik dan diberikan akses langsung pada pembuat keputusan.

4. Hindari adanya kerahasiaan antar Departemen atau Unit Kerja

Struktur organisasi yang membedakan unit kerja atau Bagian seperti engineering, produksi, keuangan, marketing, dan sebagainya yang mempunyai tanggungjawab untuk melaporkan pekerjaannya langsung kepada pimpinan tertinggi, dapat menimbulkan terjadinya silo dalam organisasi. Pimpinan masing-masing unit kerja akan termotivasi untuk memprioritaskan unit kerjanya dibandingkan tujuan perusahaan. Jadi organisasi yang baik adalah

masing-masing unit kerja tidak hanya bertanggungjawab terhadap unit kerjanya, namun yang paling utama adalah bertanggungjawab dalam mencapai tujuan perusahaan. Dan sebisa mungkin, dokumen organisasi yang bersifat rahasia dihindari.

5. Lakukan reorganisasi dalam satu hari.

Reorganisasi memang bukan sesuatu yang mudah karena terkadang melibatkan berbagai kelompok yang berbeda. Namun reorganisasi harus dilakukan dalam satu hari, satu hari tidak selalu bermakna 1×24 jam. Ketika reorganisasi sudah ditetapkan, maka seluruh karyawan harus berkomitmen untuk melakukan segala perubahan yang diharapkan secara bersama-sama.

6. Bagian dalam organisasi harus tim kecil

Tim kecil dalam sebuah organisasi memiliki peluang keberhasilan lebih tinggi dibandingkan tim besar. Tim kecil lebih sedikit menggunakan waktu untuk berpolitik dan khawatir siapa yang akan mendapatkan ?nama?. Tim kecil akan seperti keluarga, dapat berkelahi dan bertengkar, tetapi tetap bisa bekerja sama pada waktu krisis. Akan tetapi, organisasi juga membutuhkan tim besar untuk tetap mempertahankan keberhasilan, dengan syarat tim yang lebih besar tidak akan menghalangi adanya tim kecil yang bekerja untuk membuat terobosan.

7. Pengorganisasian dilakukan di sekitar orang-orang yang memiliki implikasi tertinggi

Hal pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi orang-orang yang memiliki dampak terbesar, tidak hanya mementingkan kepentingannya sendiri serta memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan dan mau terus

belajar. Kemudian berikan mereka tanggungjawab yang sesuai, berikan kesempatan untuk melakukan banyak hal maka mereka akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

8. Buang knaves dan pertahankan diva. Seperti halnya kehidupan, dalam perusahaan mungkin muncul knaves dan diva. Knaves adalah tipe orang yang akan mementingkan kepentingannya sendiri, dia akan cemburu dengan keberhasilan orang lain, dan memungkinkan timbul perilaku tidak jujur dan integritas rendah. Berberda dengan knaves, diva adalah orang yang berpikir bahwa dirinya lebih baik daripada tim tapi mereka bisa menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Kuncinya adalah bagaimana mengelola mereka. Contoh dari diva yang terkenal adalah Steve Jobs.

Beberapa budaya di atas adalah contoh budaya organisasi di perusahaan google indonesia dimana setiap individu dalam organisasi dikendalikan oleh budaya tersebut, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang normal, terorganisir dan membuat karyawan disiplin dalam bekerja. Hal ini akan memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja dalam perusahaan juga merupakan satu hal pokok yang harus diperhatikan. Melaksanakan kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, tim, dan individu. Kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh organisasi.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Kinerja merupakan satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi. Kinerja di sini berhubungan dengan sumber daya manusia. Karena itu jika suatu organisasi ingin meningkatkan kinerja maka sumber daya pada organisasi tersebut perlu diperhatikan. Dalam mencapai tujuan dari organisasi, mengembangkan sumber daya manusia sangat berpengaruh dan memegang peranan penting. Organisasi perlu memberikan motivasi, perhatian, tunjangan serta fasilitas pendukung lainnya yang tepat dan memadai sehingga dapat mendukung karyawan tersebut untuk memberikan *performance* yang maksimal. Organisasi bisa mengetahui kinerja karyawan dari hasil kerja karyawan. Jika hasil kerja dari karyawan tidak memenuhi permintaan organisasi maka karyawan tersebut tidak memberikan kinerja yang maksimal dan dalam hal ini,

organisasi perlu melakukan satu evaluasi untuk memperoleh *feedback* guna sebagai dasar melakukan perbaikan kinerja karyawan di periode berikutnya.

Apabila pekerja jelas memahami mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, motivasi, dan harga dirinya akan meningkat. Di sini kita bisa melihat bahwa organisasi memiliki tanggung jawab untuk memberikan *support* kepada sumber daya manusia dalam organisasi tersebut sebagai penopang dalam melakukan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab

Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlansung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Evaluasi kinerja individu dapat dipergunakan untuk menilai kemampuan pekerja, peringkat pekerja, penggajian, kompensasi, promosi, dan penentuan dalam jabatan. Dengan demikian, evaluasi kinerja ini menjadi penting karena akan memacu setiap karyawan pada organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan organisasi kepadanya sesuai permintaan organisasi tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja perlu melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan

menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika suatu organisasi ingin mencapai tujuan, maka perlu ada kinerja yang baik dalam organisasi tersebut. Organisasi jika ingin meningkatkan kinerja karyawan maka sumber daya manusia perlu diperhatikan. Di sini kita bisa melihat bahwa ketergantungan organisasi pada sumber daya manusia yang bermutu tinggi kian hari kian besar. Organisasi memang perlu membeikan perhatian kepada sumber-sumber daya yang lain, tetapi perhatian yang lebih besar haruslah diberikan kepada sumber daya manusia. Dengan demikian, organisasi ini telah berada pada posisi yang tepat untuk bisa bertahan, maju, dan bersaing dengan organisasi lain.

Kebijakan yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang sumber daya manusia dan langkah-langkah apapun yang diambil dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia itu, kesemuanya harus berkaitan dengan berbagai jenis tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Disini kita melihat pemikiran yang berbeda dengan Wibowo yang mengemukakan tentang bagaimana meningkatkan dan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, pimpinan dan bawahan, sehingga pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan manajemen kinerja menjadi suatu kebutuhan. Dari uraian di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul: “Kajian Kepustakaan tentang Budaya Organisasi (*organizational culture*) dan Kinerja”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan di bahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pendapat para ahli tentang Budaya organisasi (*organizational culture*)?
2. Bagaimana pendapat para ahli tentang Kinerja?
3. Apa perbedaan pendapat para ahli tentang Budaya organisasi (*organizational culture*) dan Kinerja?
4. Apa persamaan pendapat para ahli tentang Budaya organisasi (*organizational culture*) dan Kinerja?

1.3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja?
2. Bagaimana pengaruh Kinerja terhadap Budaya Organisasi

2.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pendapat para ahli tentang Budaya organisasi (*organizational culture*).
2. Untuk mengetahui bagaimana pendapat para ahli tentang Kinerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apa perbedaan pendapat para ahli tentang Budaya organisasi dan Kinerja.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis persamaan pendapat para ahli tentang Budaya organisasi dan Kinerja Karyawan.

2.5. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini penulis berharap ada kegunaan atau manfaat penelitian yang dapat diperoleh secara akademis maupun secara praktis.

1. Kegunaan Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan akademik dalam bidang ilmu administrasi bisnis bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya, terutama yang berhubungan dengan budaya organisasi (*organizational culture*) dan kinerja karyawan di perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini penulis berharap dapat dijadikan bahan masukan bagi pemimpin setiap organisasi dalam membawa perusahaan meningkatkan kualitas budaya organisasi serta menjadi panduan dalam manajemen kinerja karyawan pada organisasi.

2.6. Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- BAB I PENDAHULUAN, terdiri dari latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan skripsi, lokasi dan waktu penelitian.
- BAB II TINJAUAN PUSTAKA, terdiri dari kajian teoritis, kajian nonteoritis, kajian/penelitian terdahulu yang relevan, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

- BAB III METODE PENELITIAN, terdiri dari jenis penelitian, ruang lingkup penelitian, operasionalisasi variabel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, uji validitas dan reliabilitas.
- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, terdiri dari obyek penelitian, hasil pengumpulan data, hasil penelitian dan pembahasan.
- BAB V PENUTUP, terdiri dari simpulan dan rekomendasi.

2.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam rangka pengumpulan bahan atau data penelitian, penulis memilih untuk melaksanakan penelitian dengan menganalisis, mencari perbedaan dan persamaan, dan membandingkan teori para ahli dengan pengambilan data di Perpustakaan Universitas Sangga Buana yang berlokasi di Jl. PH.H. Mustofa (Suci) No.68, Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat. Penulis memilih lokasi pengambilan data yaitu di Perpustakaan Universitas Sangga Buana YPKP Bandung dikarenakan lokasi perpustakaan yang relatif terjangkau, buku-buku yang memadai serta lengkap.

Adapun waktu penelitian dan penyusunan yang dilakukan pada tanggal 14 September 2020 s.d 7 Desember 2020.

Tabel 1.1
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan Ke			
		1	2	3	4
1.	Tahap 1. Persiapan 1. Studi Pendahuluan 2. Penyusunan Usulan 3. Penyusunan Instrumen				
2.	Tahap 2. Studi Teori 1. Studi Pustaka 2. Penyusunan Hasil studi Pustaka				
3.	Tahap 3. Pengumpulan Data 1. Studi Dokumen				
4.	Tahap 4. Pengolahan Data 1. Rekapitulasi Data 2. Analisa Data 3. Interpretasi Hasil data				
5.	Tahap 5. Pembahasan Data 1. Pembahasan Hasil Analisa Data 2. Penyimpulan Hasil Penelitian				