

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Suatu instansi merupakan salah satu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat struktur yang membentuk kesatuan fungsional berisi berbagai macam individu yang mempunyai perbedaan latar belakang, baik secara kelas sosial maupun agama. Perbedaan tersebut menjadikan suatu organisasi rentan terhadap berbagai masalah yang kompleks dan multi dimensional, dari segi sosiologis antropologis idiologis maupun psikologis.

Instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut, karena tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi. Jadi dapat disimpulkan bahwa suatu instansi ataupun perusahaan akan mencapai tujuannya apabila perusahaan tersebut memiliki pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan, sasaran, dan eksistensi unit kerja yang pada akhirnya secara keseluruhan akan berhubungan terhadap pencapaian tugas pokok dan fungsi dalam suatu perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan

kewajibannya sangat tergantung pada upaya dan aktivitas sumber daya karyawan. Apabila suatu aktivitas sumber daya karyawan rendah, maka sedikit kemungkinan suatu perusahaan itu akan dapat mencapai tujuannya.

Pentingnya suatu kinerja dalam organisasi tersebut ditunjukkan dalam sebuah kasus yang terjadi pada sepuluh lembaga nonstruktural (LNS). Lembaga tersebut adalah: Sepuluh LNS tersebut adalah: Komisi Hukum Nasional, Dewan Gula Indonesia, Dewan Buku Nasional, Dewan Penerbangan dan Antariksa Nasional, Dewan Pengembangan Kawasan Timur Indonesia, Badan Pengembangan Kawasan Perekonomian Terpadu (KAPET), Badan Kebijakanaksanaan dan Pengendalian Pembangunan Perumahan dan Pemukiman Nasional, Lembaga Koordinasi dan Pengendalian Peningkatan Kesejahteraan Sosial Penyandang Cacat, Komite Aksi Nasional Penghapusan Bentuk-bentuk Pekerjaan Terburuk untuk Anak dan Komite Antar Departemen Bidang Kehutanan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB) akan membubarkan lembaga tersebut. Pemerintah menilai, sepuluh lembaga tersebut tidak lagi efektif dan tugas serta fungsinya berbenturan dengan lembaga lain. "alasanya kinerja rendah dan overlapping. Tanpa ada lembaga tersebut juga tidak masalah," papar Azwar. (detikNews, Rabu, 16 November 2011)

Kasus lain terjadi pada Satgas TKI. Anggota Komisi IX DPR Rieke Diah Pitaloka menilai kinerja Satgas TKI rendah. Daripada menghamburkan anggaran negara, sebaiknya Satgas TKI dibubarkan. Rieke menyebut kinerja Satgas TKI dalam memberikan perlindungan kepada TKI dari hukuman mati tergolong rendah. Dia menyebut anggaran Rp100 miliar yang digunakan untuk satgas ini hanya

menghamburkan APBN. " anggaran untuk Satgas saat ini menghamburkan APBN karena 236 kasus TKI yang terancam hukuman mati di berbagai negara, Satgas TKI hanya mampu membebaskan 49 TKI dari hukuman mati. Sisanya 187 TKI masih terancam hukuman mati di Arab Saudi dan Malaysia, " kata Rieke dalam rilis yang diterima detikcom. Selain itu Rieke menambahkan, Satgas TKI juga tidak memberikan laporan detail mengenai penyelesaian kasus maupun penggunaan anggaran negara untuk kerja Satgas. "Hasil yang dilaporkan Satgas hanya berupa data TKI yang terkena kasus dan penurunan hukuman," ujarnya.

Dari pemaparan kasus diatas, bahwa adanya lembaga yang akan dibubarkan karena sektor kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut dinilai rendah. Kinerja yang dilakukan pegawai dalam lembaga tersebut tidak sesuai dengan tujuan diadakannya lembaga. Jadi lembaga seakan tidak ada gunanya jika terus berdiri. Hal itu dikarenakan kinerja administrasi dan manajemen yang kurang tepat, sehingga berdampak pada kinerja pegawai yang rendah.

Pentingnya suatu kinerja karyawan dalam organisasi dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Ismani, yaitu tentang Analisis Profitabilitas Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Manajemen Hotel. Dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Kinerja keuangan di Hotel X pada tahun 2011 dapat dikatakan kurang baik yang ditandai dengan NPM (Net Profit Margin) yang dicapai sebesar 26,89% masih jauh dibawah target yang ditetapkan. Tingkat NPM yang rendah mengindikasikan bahwa manajemen hotel tidak efisien dalam mengelola biaya dan aset yang dimiliki. Oleh karena itu, penting kiranya bagi hotel untuk manajemen biaya dan menggunakan strategi dalam menjalankan bisnisnya. (Jurnal Pendidikan

Akuntansi Indonesia, Vol. IX, No. 2, Tahun 2011)

Penelitian lain dilakukan oleh Sri Purwati dengan judul “ Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anindya Mitra Internasional Yogyakarta “. Dari penelitian ini bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan salah satu hasil motivasi untuk berprestasi dan akan kekuasaan, individu memiliki kinerja yang tinggi.

Selanjutnya penelitian dari Mangarrisan Sinaga (2008) yaitu dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soelong Laoet Medan” dengan hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan reward secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Soelong Laoet Medan. Nilai koefisien determinasi (R Square) diperoleh sebesar 84,4% dimana kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen budaya organisasi, dan reward sebesar 84,4% dan 15,6% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Variabel yang dominan dan paling berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi.

Kinerja menurut Prawiro Suntoro dalam bukunya Moh. Pabundu Tika (2006, h. 121) yaitu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai *'thing done'*. Joko Widodo dalam satuan organisasi, ia mengutip Prawisoesentono yang mengemukakan bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu

organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Hasibuan juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (2000) menegaskan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya peningkatan kinerja pada karyawan maka akan semakin meningkat nilai produktivitas suatu perusahaan. Kinerja tinggi merupakan dambaan setiap organisasi. Karena kemajuan suatu organisasi ditentukan dari kinerja karyawan. apabila kinerja karyawan meningkat, maka organisasi tersebut akan semakin maju.

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Suatu kelompok organisasi mempunyai karakteristik budaya tertentu, bukan berarti bahwa semua orang dari kelompok organisasi tersebut mempunyai budaya yang seragam. Orang dalam suatu budaya tidak semuanya mempunyai susunan yang identik mengenai norma, nilai dan asumsi. Tetapi menurut Robins (2002, h. 281) jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya terdiri dari subbudaya, maka nilai suatu budaya organisasi sebagai suatu variabel yang berdiri sendiri terlihat sangat kecil, karena tidak ada interpretasi seragam terhadap apa yang menjadi sikap layak ataupun tidak layak.

Menurut Robins (1995) dalam Sutrisno (2010, h. 24) budaya organisasi sama juga disebut dengan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia. Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para anggota organisasi melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) dan Sheridan (1992) dalam Sutrisno (2010, h.25) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turn over* karyawan dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan mempunyai intensitas yang tinggi untuk terus bekerja/tinggal di organisasi dan sebaliknya. Dari adanya kepuasan kerja dan komitmen kerja yang tinggi, maka akan menimbulkan suatu kinerja yang tinggi juga.

Penciptaan nilai-nilai budaya organisasi yang baik memberikan implikasi pada bagaimana kepemimpinan perusahaan mampu mengelola potensi-potensi dari berbagai kelompok informal agar tidak dipandang sebagai penghambat birokrasi, tetapi sumberdaya yang dapat dimanfaatkan sistem nilai yang menjadi acuan para anggota organisasi. Mungkin potensi kelompok informal yang kurang produktif menjadi produktif, misalnya dengan pembentukan kelompok kerja yang dapat mengembangkan kreativitas atau inisiatif individu dalam mengembangkan kreativitas profesionalnya. Disamping itu faktor-faktor *extrinsic rewards* tentunya perlu diperhatikan seperti; kesejahteraan karyawan, pembayaran gaji tepat waktu, pemberian penghargaan yang positif, kesempatan pengembangan karir, kenaikan pangkat dan lain sebagainya. Kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, fleksibel, intim, permisif, memberikan kepercayaan penuh, otonomi merupakan unsur-unsur dimana tanggung jawab karyawan dapat meningkat.

Contohnya pada perusahaan Con Agra dan Wal-Mart. Perusahaan ini terdapat budaya organisasi yang kuat dengan kinerja perusahaan yang unggul. Peningkatan perusahaan ini disebabkan peranan kepemimpinan puncak dan kuatnya budaya organisasi. Pada Con Agra kepemimpinan luar biasa mulai dibawah Mike Harper yang menjadi CEO dari sebuah perusahaan makanan yang berpangkalan di Omaha pada tahun 1976. Dalam beberapa tahun sebuah budaya baru mulai dipegang, budaya yang menekankan keuntungan bagi pemegang saham, pemuasan kebutuhan pelanggan, budaya yang menempatkan premi besar pada kepemimpinan yang bersaing berdasarkan tingkat unit bisnis dan budaya yang sepeham untuk menciptakan suatu lingkungan yang menarik bagi orang yang berprestasi serta

memperhatikan kebutuhan karyawan. (Tika, 2006, h. 141)

Lain halnya dengan perusahaan Tepung (PT. Alu Aksara Pratama), sedikitnya 100 buruh menggelar aksi unjuk rasa di gedung DPRD Kabupaten Mojokerto. Kendati demikian, Komisi D DPRD Kabupaten Mojokerto akan mengkaji ulang masukan tentang pembayaran di bawah upah minimum kabupaten (UMK), masalah cuti, dan keikutsertaan Jamsostek. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang menurun (Surya/04/06/13).

Kasus lain yaitu pada instansi Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes). Bapelkes adalah unit pelaksana di bidang pelatihan kesehatan dalam lingkungan Departemen Kesehatan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pusat Pendidikan dan Latihan Departemen Kesehatan. Bapelkes mempunyai tugas melaksanakan pelatihan di bidang kesehatan bagi pegawai kesehatan dan masyarakat, pelayanan informasi ilmu dan teknologi kesehatan, dan pengembangan sumber daya kesehatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kepala Bapelkes dengan dibantu staf Bapelkes menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan bidangnya masing-masing. Akan tetapi kenyataannya masih terjadi kecemburuan pada bagian staf tata usaha karena setiap ada pelatihan selalu ada yang merasa dianaktirikan. Artinya pihak tersebut tidak banyak terlibat langsung sehingga tidak banyak mendapatkan insentif. Sementara di staf lain banyak terlibat langsung dalam pelatihan sehingga menurut pemikiran mereka insentif yang diterima lebih banyak (Muchlas, 2008, h. 564-565).

Dari kedua kasus yang telah dipaparkan diatas, bahwa adanya kesenjangan antara pimpinan dengan karyawan sehingga terjadi ketidaksesuaian dalam budaya

yang seharusnya ada. Ini mengakibatkan kinerja karyawan tidak maksimal. Hal ini terjadi pada salah satu perusahaan General Motor. Perusahaan ini memiliki karakteristik yang relatif terkenal memiliki budaya yang kuat. Perusahaan ini banyak dikritik karena eksekutif keuangannya yang berwawasan sempit untuk mengambil keputusan-keputusan utama dalam perancangan, produksi dan pemasaran. Para kritikus menyatakan bahwa kecenderungan ke arah hubungan tenaga kerja yang berlawanan telah menghabiskan banyak uang perusahaan. Para manajer yang menggantikan skala ekonomi telah menyebabkan perusahaan mengabaikan faktor-faktor penting lainnya (Pabundu Tika, 2006, h. 143).

Molenar (2002) Kotter dan Heskett (1992) dalam Koesmono (2005, h. 168) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuannya.

Dari beberapa uraian yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang penting dalam penerapan kinerja dalam suatu organisasi. Budaya yang bagus akan memberikan dampak positif pada kinerja tiap anggota organisasi. Menurut Stoner (dalam Sutrisno, 2010, h. 184) upaya dalam meningkatkan kinerja ada 4, yaitu:

1. Diskriminasi

Seorang manager harus mampu membedakan secara objektif antara karyawan yang memiliki loyalitas tinggi dan tidak. Dengan begitu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

## 2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bias meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

## 3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan. Sedangkan yang diatas standar mereka dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi.

## 4. Komunikasi

Para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan, guna mengevaluasi kinerja karyawan, melakukan penilaian untuk mengetahui kekurangan dan masalah apa yang sedang dihadapi karyawan, serta mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan.

Budaya yang kuat akan menciptakan suatu kinerja yang kuat. Hal ini terjadi pada perusahaan Swissair. Perusahaan ini mempunyai budaya di mana para manager menekankan layanan pelanggan, kinerja tepat waktu, peralatan yang baik, pembiayaan yang konservatif dan rasa kekeluargaan dikalangan karyawan. Budaya ini cocok dengan strategi Swissair untuk bersaing dalam perjalanan bisnis jasa penerbangan internasional yang lama dan berat, melayani terutama orang yang melakukan perjalanan bisnis. Dengan budaya ini, kinerja Swissair secara konsisten menjadi kuat sekalipun dalam tahun 1980-an terdapat situasi yang bergolak (Pabundu Tika, 2006, h. 144).

Dari realita-realita dan teori yang telah dipaparkan menunjukkan betapa pentingnya suatu budaya yang kuat guna meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, ketika karyawan memiliki suatu kepercayaan yang kuat terhadap budaya dalam organisasinya, maka tingkat kinerja karyawan karyawan akan meningkat.

Berdasarkan penjabaran diatas maka penulis ingin mengetahui bagaimana hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Rayon Malang kota. Untuk itulah penulis mengambil judul "Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang".

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Untuk lebih mempermudah penelitian ini nantinya, maka penulis akan fokus pada permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat kinerja di PT. PLN (Persero) Area Malang?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang?
3. Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Dari pemaparan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja di PT. PLN (Persero) Area Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Area

Malang.

3. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan pertimbangan atau informasi bagi pihak manajemen dan pimpinan perusahaan dalam usaha peningkatan kinerja pegawai.
2. Sebagai sarana untuk melatih diri dan menguji serta meningkatkan kemampuan berpikir melalui penulisan karya ilmiah.
3. Memberikan gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia (pegawai) yang dimiliki, sehingga apabila ada yang menjadi kelemahan dapat diambil kebijakan yang tepat sehingga menjadi suatu kekuatan baru bagi perusahaan.
4. Menjadi bahan pertimbangan, pemikiran dan saran yang bermanfaat bagi instansi terkait.
5. Dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan keilmuan khususnya psikologi industri dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian sebelumnya.