

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan ketatnya persaingan bisnis sekarang ini, keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Umumnya setiap perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk mempertahankan kehidupan dan kinerja perusahaan.

Sumber daya manusia dan perusahaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Adanya perusahaan tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan tidak akan mencapai standar yang telah ditetapkan.

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang dicapai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Sutrisno (2010:21) budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan – tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan – tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai – nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut

dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai – nilai organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai – nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai – nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah (Robbins, 2002:282).

Dalam Islam diterangkan bahwa Allah memberi isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang baik dalam berorganisasi. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al – Hujurat ayat 13 yang berbunyi:

يَتَّيِّبُهَا اللَّهُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki – laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa – bangsa dan bersuku – suku supaya kamu saling kenal – mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.

Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama. Jadi antar sesama karyawan hendaknya saling menjaga dan menghargai satu sama lain akan terciptanya hubungan yang baik antar karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang – orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan – tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan – tujuan perusahaan (Sutrisno, 2010:3).

Membahas masalah budaya itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai – nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma – norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi *team work*, *leaders* dan *characteristic of organization* serta *administration process* yang berlaku.

Kotter dan Heskett (2006:18), mengungkapkan budaya yang kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi dikalangan pekerja. Terkadang bahkan ada deklarasi bahwa nilai – nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam sebuah organisasi. Komitmen atau loyalitas yang dirasa karyawan mendorong mereka bekerja lebih keras. Kadang dikatakan pula bahwa praktik – praktik tertentu yang ada dalam perusahaan berbudaya kuat membuat karyawan merasakan adanya penghargaan intrinsik selama bekerja. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengakui kontribusi mereka adalah dua contoh yang umum.

Pada penelitian sebelumnya telah banyak membahas tentang budaya organisasi, ada yang meninjau faktor – faktor (variabel) yang mempengaruhi budaya organisasi ataupun juga ingin melihat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel yang lain. Dari penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Koesmono (2005) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, yang mengambil objek pada perusahaan manufaktur, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel interverning. Namun berbeda dengan apa yang telah diteliti oleh Laswitarni (2010) tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar. Laswitarni menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja sebesar 0,338. Sehingga penelitian saat ini mengkaji ulang tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Robbins (2002:279) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: 1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, 2. Perhatian terhadap detil, 3. Berorientasi kepada hasil, 4. Berorientasi kepada manusia, 5. Berorientasi tim, 6. Agresifitas, 7. Stabilitas. Namun dalam penelitian ini variabel yang digunakan hanya difokuskan pada inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian

terhadap detil dan berorientasi kepada manusia karena sesuai dengan kondisi dilokasi penelitian.

Pajak merupakan sumber pendapatan Negara terbesar bagi Indonesia sehingga Negara memerlukan sistem manajemen pengolahan yang baik. Sistem manajemen perpajakan di Indonesia dikelola oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Dalam melaksanakan fungsinya untuk memberikan pelayanan dibidang perpajakan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen menerapkan sistem pelayanan melalui budaya organisasi yang dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun nilai – nilai dasar menjadi acuan bagi para karyawannya, meliputi: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, kesempurnaan.

Restrukturisasi organisasi KPP Pratama Kepanjen turut membawa perubahan pada budaya organisasi. Perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi tercermin dari sikap dan perilaku pegawai ketika memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak menjadi lebih baik dari sebelumnya, tingkat kedisiplinan bekerja yang lebih baik karena dimonitor oleh sistem, lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan, inovatif dan kreatif, munculnya keinginan untuk berbagi pengalaman dan belajar, hubungan antar personal semakin erat, kerjasama tim serta menjunjung kode etik pegawai serta upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi lebih terarah.

Cara mempertahankan budaya organisasi yang selama ini diterapkan di dalam KPP Pratama Kepanjen sendiri yaitu membentuk pedoman perilaku demi menjaga budaya organisasi dengan melakukan kegiatan diluar instansi seperti outbound ataupun senam pagi oleh seluruh karyawan KPP Pratama Kepanjen sendiri. Semua hal ini dilakukan untuk menimbulkan rasa kebersamaan yang tinggi bagi karyawan yang bekerja di KPP Pratama Kepanjen.

Karyawan merupakan kunci penentu keberhasilan perusahaan. Untuk itu setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Mangkunegara (2009:18) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Peningkatan kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen harus dilakukan melalui budaya organisasi yang baik yang akan menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan di semua unit – unit yang ada di kantor tersebut, antara lain adalah : Subbagian Umum, Fungsional Pemeriksa Pajak, Fungsional Penilai PBB, Seksi Ekstentifikasi Pajak, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan dan Kepatuhan Internal, Seksi Pelayanan, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, dan

Seksi Pengawasan dan Konsultasi. Dengan meningkatnya kinerja karyawan di semua unit – unit kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen maka secara otomatis akan terjadi peningkatan pula pada kinerja kantor tersebut.

Penurunan kinerja karyawan dapat menimbulkan perasaan yang tidak nyaman bagi karyawan, sehingga menyebabkan ketidakberdayaan dan kekhawatiran. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan. Maka dengan dukungan perusahaan dalam meningkatkan budaya organisasi dapat memberikan dorongan kinerja yang lebih baik untuk para karyawan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian dan latar belakang tersebut diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) berpengaruh simultan terhadap kinerja (Y) karyawan KPP Pratama Kepanjen?
2. Apakah variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi

kepada manusia (X_3) berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen?

3. Apakah variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen?

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen secara simultan.
2. Untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen secara parsial.
3. Untuk mengetahui variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) manakah yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, baik teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat memberikan beberapa informasi mengenai faktor – faktor yang dapat menunjang dan menghambat pelaksanaan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menyempurnakan pelaksanaan budaya organisasi dan kinerja selanjutnya.

3. Bagi pihak lain

Budaya organisasi ini dapat dijadikan salah satu referensi bagi penelitian lebih lanjut mengenai masalah – masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk menjaga konsistensi penelitian diperlukan batasan – batasan sehingga masalah yang dibahas tidak meluas. Batasan – batasan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Teori yang dijadikan dasar penelitian ini adalah teori budaya organisasi menurut pendapat Robbins dan kinerja menurut Mangkunegara.
2. Objek yang dianalisis hanya sebatas karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen.

