

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberadaaan suatu perusahaan dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya yang ada dalam perusahaan. Sumber daya manusia, modal dan teknologi merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam menciptakan kualitas produk. Sumber-sumber tersebut harus digerakkan secara efektif, guna mencapai hasil (*output*) yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya usaha yang didukung oleh semua pihak secara organisasi baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan.

Pihak manajemen dalam hal ini, perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki tersebut. Sumber daya yang paling penting diantara sumber daya lainnya adalah sumber daya manusia, karena betapapun canggihnya teknologi yang digunakan, tidak berdaya guna tanpa didukung sumber daya manusia yang handal. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia memiliki peranan dalam mewujudkan keberhasilan organisasi atau perusahaan sebagai satu kesatuan merupakan akumulasi dari hasil kerja karyawan yang berprestasi yaitu kinerja.

Berbagai macam hambatan pasti ditemui oleh setiap individu dalam perusahaan, hal tersebut dapat berdampak pada kinerja individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, intensif, budaya organisasi, komunikasi, motivasi, kedisiplinan, komitmen

dan pelatihan. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2009:67). Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan.

PT. Sang Hyang Seri yang merupakan perintis dan pelopor usaha perbenihan di Indonesia serta satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mempunyai *core business* perbenihan pertanian. Pada tanggal 1 Desember 2015, telah resmi didirikan divisi produksi baru yaitu Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS) yang dibentuk dalam rangka penyelamatan perusahaan serta pengembangan dan optimalisasi usaha perusahaan yang berfungsi sebagai pengelola aset perusahaan berupa areal sawah untuk dikelola dan diberdayakan sebagai penghasil benih pertanian yang berkualitas dan diharapkan dapat menghasilkan 25.000 ton benih kantong/tahun.

Berdirinya divisi baru pada perusahaan menyebabkan adanya perekrutan karyawan baru guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar tercapainya target perusahaan di setiap tahunnya maka diperlukan kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan antar karyawan guna mencapai kemampuan dalam menghasilkan produksi benih yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila adanya peningkatan produksi pada perusahaan, maka hal tersebut disebabkan oleh adanya kinerja yang baik. Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 1.1 target dan realisasi produksi benih periode bulan januari – juni 2016 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Produksi Pengolahan Benih PT. Sang Hyang Seri (Persero)
Kantor Produksi Kebun Sukamandi
Periode Januari – Juni 2016

NO	KOMODITI	JANUARI			FEBUARI			MARET			APRIL			MEI			JUNI	
		Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)	Fisik (Kg)	Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)	Fisik (Kg)	Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)	Fisik (Kg)	Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)	Fisik (Kg)	Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)	Fisik (Kg)	Hasil Panen GKP (Kg)	Tdk layak benih (kg)
1	Padi Non Hibrida	16,399	3,174	13,225	8,670	170	8,500	19,159	1,419	17,740	122,255	6,920	115,335	279,639	2,769	276,870	205	5
2	Padi Hibrida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Benih Kerjasama dan Benih SS (FM)	620	120	500	630	180	450	2,457	182	2,275	11,872	672	11,200	40,057	397	39,660	15,913	388
4	Benih Kerjasama FS	19,003	3,678	15,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,560	35	3,525	3,664	89
5	Kedele	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Jagung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Hortikultura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Saprotan	546	106	440	14	4	10	0	0	0	5	0	5	0	0	0	12,548	306
9	Hasil Pertanian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jumlah :	36,568	7,078	29,490	9,314	354	8,960	21,616	1,601	20,015	134,132	7,592	126,540	323,256	3,201	320,055	32,331	789
	Produktivitas (%)	19%			4%			7%			6%			1%			2%	

Sumber : Kantor Produksi Kebun Sukamandi, Divisi Pabrik 2016

Tabel 1.1 menunjukkan kinerja produksi pengolahan Kantor Produksi Kebun Sukamandi selama periode Januari – Juni 2016 hanya beberapa komoditi yang beroperasi diantaranya; padi non hibrida, benih kerjasama dan benih SS (FM), benih kerjasama FS, serta saprotan. Sedangkan komoditi lainnya yang tidak beroperasi yaitu padi hibrida, kedele, jagung, horticultural dan hasil pertanian. Hal ini disebabkan perusahaan belum memulai program penanaman benih mandiri, dimana perusahaan hanya berorientasi pada hasil kerjasama dan swakelola terhadap para petani yang menggunakan lahan milik perusahaan. Karena perusahaan tidak menanam benih sendiri sehingga perusahaan hanya menerima hasil dari para petani yang bekerja sama dengan perusahaan.

Tingkat produksi tertinggi pada table 1.1 selama periode januari – juni 2016 terjadi pada bulan Mei sebesar 320,055 kg dan terendah terjadi pada bulan febuari sebesar 8,960 Kg. Namun jika dilihat dari target perusahaan sebesar 25,000 Ton (25,000,000 Kg) selama setahun atau sekitar 2,000 Ton per bulan, hasil kinerja produksi selama periode tersebut sangat jauh dari target yang ditetapkan perusahaan, karena rata-rata produksi perusahaan setiap bulan hanya sebesar 89,434 Kg per bulan.

Hal tersebut menggambarkan kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan masih terdapat beberapa kendala yang belum teratasi sesuai standar operasional perusahaan. Selain itu kurangnya pelatihan dan pembekalan yang dilakukan karyawan terhadap para petani membuat hasil panen benih terkadang tidak sesuai standar produk yang diinginkan perusahaan. Hal ini membuat tingkat produktifitas pengolahan menjadi rendah dan hasil pengolahan benih panen yang

siap dijual menjadi tidak efektif, sehingga mencerminkan kinerja karyawan yang kurang baik. Karena terdapatnya beberapa permasalahan pada produksi pengolahan benih di KPKS diperlukan upaya yang tepat dari pihak manajemen untuk melakukan pemahaman yang mendalam mengenai-faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari adanya peningkatan kuantitas dan kualitas yang lebih tinggi dari hasil penyelesaian tugas yang telah dilakukan. Untuk melengkapi hasil capaian kinerja karyawan, penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan staff bagian produksi, mengingat divisi ini merupakan bagian yang langsung bersentuhan dengan proses produksi dan kualitas hasil produksi. Hasil *pra survey* tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan
Pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS)

No	Dimensi Kinerja Karyawan	Skala					Total
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Kualitas pekerja	1	4	7	2	1	15
2	Kuantitas kerja	2	5	5	2	1	15
3	Kehadiran	1	6	7	1	0	15
4	Pengetahuan pekerjaan	2	6	6	1	0	15
Frekuensi		6	21	25	6	2	60
Skor		30	84	75	12	2	203
Rata-rata skor							3,38

Sumber : Hasil Pra Survey KPKS 2016

Berdasarkan hasil *pra survey* pada tabel 1.2 kinerja karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi masih belum optimal, hal ini terlihat dari hasil rata-rata skor yang berjumlah 3,38 dan masih terdapat aspek yang lemah serta belum optimal yaitu mengenai kualitas pekerja, kuantitas kerja karyawan, dan kehadiran.

Pra survey pada kinerja karyawan tersebut menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kuantitas yang masih dibawah target maupun kualitas kerja yang tidak memenuhi standar sesuai yang ditetapkan serta adanya ketidak tepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang tetapkan menjadi indikasi bahwa kinerja karyawan pada perusahaan tersebut belum optimal. Pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya faktor, dan untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, penulis melakukan pra survey kepada 15 orang karyawan yang memperoleh hasil pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
Pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS)

No	Variabel	Skala					Total	Rata-rata Skor
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik		
1	Pengalaman Kerja	2	6	7	0	0	15	3,67
2	Status Karyawan	7	3	4	1	0	15	4,07
3	Keadilan dalam menempatkan karyawan	4	3	5	3	0	15	3,53
4	Lingkungan Kerja	7	4	2	2	0	15	4,07
5	Hubungan Kerja dengan atasan	5	5	4	1	0	15	4
6	Motivasi	7	4	4	0	0	15	4,2
7	Kedisiplinan	3	3	7	2	0	15	3,46
8	Kompensasi	4	4	4	2	1	15	3,53
9	Komitmen	4	2	3	3	3	15	3,06
10	Kepuasan Kerja	3	4	5	3	0	15	3,46
11	Jenjang Karir	6	4	5	0	0	15	4,06
12	Budaya Organisasi	3	3	4	3	2	15	3,13
13	Kompetensi	4	5	5	1	0	15	4
14	Hubungan Kerja dengan rekan kerja	6	4	5	0	0	15	4,06
15	Kepemimpinan	5	4	5	1	0	15	3,87

Sumber : Hasil Pra Survey KPKS 2016

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa dari beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan Kantor Produksi Kebun Sukamandi sebagian besar menghasilkan rata-rata skor tinggi . Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa faktor-faktor tersebut sudah cukup baik dalam mempengaruhi kenaikan kinerja karyawan. Akan tetapi terdapat pula variabel yang memiliki jumlah rata-rata skor rendah yaitu pada variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional. Untuk faktor komitmen karyawan menghasilkan rata-rata skor 3,06 sedangkan budaya organisasi memiliki rata-rata skor sebesar 3,13. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut belum optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat budaya organisasi dan komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam kinerja. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut mengingat komitmen organisasional dan budaya organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang diperhatikan oleh manajemen, karena budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis ditemukan beberapa permasalahan menyangkut budaya organisasi yang mempengaruhi kondisi manusia. Faktor budaya organisasi dalam hal ini menekankan pada inovasi dan mengambil risiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi manusia, orientasi tim, agretifitas dan stabilitas. Untuk melihat permasalahan mengenai budaya organisasi karyawan,

penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan staff bagian produksi hasil produksi. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.4 dibawah ini;

Tabel 1.4
Budaya Organisasi Bagian Produksi
di PT. Sang Hyang Seri (persero) Kantor Produksi Kebun Sukamandi

No	Dimensi Budaya Organisasi	Skala					Total
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Inovasi dan pengambilan risiko	4	4	5	1	1	15
2	Perhatian pada rincian	5	6	2	2	0	15
3	Orientasi hasil	2	3	2	3	5	15
4	Orientasi manusia	4	5	4	1	0	15
5	Orientasi tim	5	4	3	1	2	15
6	Agresifitas	7	3	2	2	1	15
7	Stabilitas	5	4	5	2	0	15
Frekuensi		32	29	23	12	9	105
Skor		160	116	69	24	9	378
Rata-rata skor							3,6

Sumber : Hasil Pra Survey KPKS 2016

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa rata-rata skor yang dihasilkan sebesar 3,6 berdasarkan dari penilaian karyawan Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS) atas dimensi budaya organisasi yang meliputi pada inovasi dan mengambil risiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas dan stabilitas. Faktor penting yang mempengaruhi kinerja dari budaya organisasi ini ada pada orientasi hasil dimana pencapaian target karyawan dan dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja belum terpenuhi. Adapun faktor penting selain dari orientasi hasil yaitu orientasi tim dimana kerja sama yang terjadi antar anggota belum kondusif dan toleransi antara anggota belum maksimal.

Hasil ini dapat menjadi indikasi adanya persoalan dalam budaya organisasi karyawan khususnya di bagian produksi. Munculnya permasalahan yang menyangkut budaya organisasi karyawan tersebut tentunya dapat berdampak pada

kinerja karyawan yang dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti capaian target perusahaan menjadi tidak tercapai.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu Komitmen organisasional yang merupakan sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi. Tentu tujuannya tersebut agar semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Untuk melihat permasalahan mengenai komitmen kerja, penulis melakukan pra survey terhadap 15 karyawan staff bagian produksi hasil produksi. Hasil pra survey tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.5 dibawah ini :

Tabel 1.5
Hasil Pra Survey Komitmen di
PT. Sang Hyang Seri (persero) Kantor Produksi Kebun Sukamandi

No	Dimensi Komitmen Organisasi	Skala					Total
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Tidak Baik	
1	Komitmen Afektif	1	4	8	1	1	15
2	Komitmen Berkelanjutan	3	5	3	3	1	15
3	Komitmen Normatif	2	5	7	1	0	15
Frekuensi		6	14	18	5	2	45
Skor		30	56	54	10	2	152
Rata-rata skor							3,37

Sumber : Hasil Pra Survey KPKS 2016

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa skor rata-rata yang dihasilkan pada *pra survey* diatas sebesar 3,37 berdasarkan penilaian jawaban karyawan Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS) atas dimensi komitmen kerja yang meliputi

komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif. Namun dalam aspek komitmen afektif dalam bekerja terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi dan juga dalam aspek komitmen berkelanjutan, keinginan karyawan untuk menunjukkan perusahaan belum sepenuhnya dilaksanakan dan belum optimal. Munculnya permasalahan yang menyangkut komitmen karyawan dalam organisasi tersebut di atas tentunya dapat berdampak pada kinerja karyawan yang pada proses selanjutnya dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti capaian target perusahaan menjadi tidak tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dituangkan dalam Judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS) di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Sukamandi Subang Jawa Barat”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Sub bab ini menjelaskan identifikasi masalah yang ditemukan dari hasil kajian latar belakang permasalahan, sehingga dapat dirumuskan pokok-pokok bahasan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
2. Hasil produksi pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi yang menurun
3. Pengalaman kerja karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi kurang

4. Status karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum kondusif
5. Keadilan dalam menempatkan karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
6. Lingkungan kerja karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi masih belum kondusif
7. Komunikasi dengan atasan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
8. Motivasi karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
9. Kedisiplinan karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
10. Kompensasi karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
11. Komitmen pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum kondusif
12. Kepuasan kerja pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
13. Jenjang karir karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
14. Budaya organisasi pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum kuat
15. Kompetensi karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
16. Komunikasi antar karyawan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum optimal
17. Fungsi kepemimpinan pada Kantor Produksi Kebun Sukamandi belum efektif

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
2. Bagaimana komitmen organisasi pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
3. Bagaimana kinerja karyawan pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Budaya organisasi pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
2. Komitmen organisasi pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
3. Kinerja karyawan pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang Hyang Seri (Persero)
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi Kantor Produksi Kebun Sukamandi di PT. Sang

Hyang Seri baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Setelah penelitian ini dilakukan, diharapkan dapat diambil manfaat yang berguna antara lain sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan pengetahuan mengenai variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan yang diimplementasikan pada instansi perusahaan BUMN ini.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu dan penelitian dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai determinan dari kinerja pegawai.
3. Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus Universitas Pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan yang bermanfaat.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis.
 - 1) Peneliti dapat mengetahui kinerja karyawan KPKS yang belum optimal
 - 2) Peneliti dapat mengetahui pola budaya organisasi karyawan KPKS
 - 3) Peneliti dapat mengetahui komitmen organisasi di KPKS
 - 4) Sebagai bekal bagi penulis untuk menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional
- 5) Bagi Perusahaan.

Memberikan informasi tentang indikator dari budaya organisasi dan

komitmen organisasi sehingga perusahaan dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan serta dapat menentukan kebijakan perusahaan dan kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi.

6) Bagi Pihak Lain.

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian dibidang yang sama.