

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini, terjadi berbagai perubahan di dalam hampir semua aspek, misalnya politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, pertahanan dan keamanan serta hukum. Kelangsungan hidup organisasi / perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh seberapa baik kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan bagaimana imbalan diberikan tapi juga oleh faktor-faktor sosial dan psikologis.

Menurut Prawirosentono (1999) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang / sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Sofo (1999) berargumentasi bahwa kinerja mungkin dapat dipahami sebagai pencapaian hasil-hasil, tujuan akhir yang diarahkan oleh aktivitas-aktivitas (sarana) yang bermanfaat. Campbell dkk dalam *Asia Pasific Journal of Human Resources* (1999:48) mengemukakan 8 (delapan) komponen yang berbeda dari kinerja, yaitu :1. Keahlian untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu (*job specific task proficiency*), 2. Keahlian yang tidak terkait dengan tugas-tugas tertentu (*non job specific task proficiency*), 3. Keahlian berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis (*written and oral communication task proficiency*), 4. Upaya menunjukkan kemampuan (*demonstrating effort*), 5. Mempertahankan

disiplin individu (*maintaining personal discipline*), 6. Memfasilitasi teman sekerja (*facilitating co-workers*), 7. Supervisi dan kepemimpinan (*leadership and supervision*), dan 8. Administrasi dan manajemen (*management and administration*).

Meskipun kepentingan dari komponen yang berbeda itu bervariasi antar pekerjaan, Campbell dkk (1999:48) mengatakan bahwa keahlian untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu (*job specific task proficiency*) upaya menunjukkan kemampuan (*demonstrating effort*) dan disiplin individu (*personal discipline*) adalah yang paling mungkin relevan dengan semua pekerjaan.

Peningkatan kinerja karyawan didukung pula oleh adanya iklim organisasi yang kondusif yang dirasakan karyawan. Iklim organisasi penting karena menyangkut persepsi karyawan tentang pelayanan organisasi sebagai dasar untuk pengembangan sikap karyawan itu. Sofu (1999) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakan organisasi seharusnya berusaha meningkatkan kinerja organisasi daripada hanya memelihara tingkat kinerja yang telah dicapai. Pada gilirannya sikap karyawan itu akan mempengaruhi perilakunya sehingga diharapkan pada akhirnya kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan peningkatan iklim organisasi.

Litwin dan Stringer (Steve Kelner, 1998) mengidentifikasi beberapa dimensi dari iklim organisasi yang positif. Dimensi itu adalah Fleksibilitas (*flexibility*), Tanggung jawab (*responsibility*), Standar (*standards*), Ganjaran (*rewards*), Kejelasan (*clarity*), dan Komitmen tim (*team commitment*). Dimensi yang pertama adalah Fleksibilitas (*Flexibility*), yang berkenaan dengan persepsi karyawan tentang seberapa banyak jumlah peraturan, kebijakan dan prosedur yang tidak perlu. Kemudian, Tanggung jawab (*Responsibility*) berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai

kemampuan mereka menjalankan pekerjaan tanpa pengawasan, mereka bertanggung jawab penuh atas hasilnya dan mereka merasa memiliki proses yang berjalan. Standar (*Standards*) meliputi perasaan karyawan tentang penekanan manajemen dalam melakukan yang terbaik, tantangan dan pencapaian tujuan telah ditentukan, dan hal yang kurang baik dapat ditoleransi.

Ganjaran (*Rewards*) berkenaan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan untuk kerja yang baik, pengakuan dan umpan balik secara langsung berhubungan dengan performance. Kejelasan (*Clarity*) mengacu pada perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan dan mereka mengetahui peranan mereka berkaitan dengan tujuan organisasi yang lebih jelas. Sedang Komitmen tim (*team commitment*) berkenaan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga karena memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih keras ketika dibutuhkan. Jika dimensi itu telah terpenuhi dengan positif, maka karyawan akan tertantang untuk memperbaiki, berkembang lebih bertanggung jawab dan bekerja bersama.

Faktor-faktor yang diyakini mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi, seperti yang telah disebutkan di atas. Faktor yang pertama adalah adanya komitmen dari pimpinan. Komitmen dapat berarti *support* (dukungan) yang serius dan *leadership* (kepemimpinan) yang menumbuhkan motivasi. Komitmen pemimpin ini harus dapat dilihat dan dirasakan oleh para karyawan. Pemberdayaan karyawan menimbulkan rasa tanggung jawab. Selama ini barangkali karyawan merasa bahwa tanggung jawabnya adalah pekerjaannya saja, sehingga merasa tidak perlu memperhatikan bagian yang

lain. Perlu ditumbuhkan sikap bahwa ia dituntut untuk bekerja dengan cerdas, tidak lagi sekedar tangkas. Faktor ketiga yang hendak diteliti adalah penghayatan akan struktur organisasi. Struktur akan menetapkan tanggung jawab dan prioritas bagi setiap anggota dengan jelas. Hal ini mengandung makna bahwa tidak ada satu bagian yang lebih penting dari bagian yang lain. Yang membedakan adalah prioritas urutan tugas.

Selain tidak konsisten dalam mencapai tujuan, kepemimpinan yang kurang memadai juga merupakan salah satu hambatan yang harus direduksi. Kelemahan yang lazim yaitu menyamakan kepemimpinan dengan mekanisme kerja. Padahal, kepemimpinan adalah produk dan aktivitas sosial. Menurut Corrigan dalam Sawarjuwono (1996) kepemimpinan ini memerlukan tanggung jawab (*responsibility*) dan kepemilikan (*ownership*). Komitmen pemimpin mengarah pada bagaimana memerankan personel dan tanggung jawabnya (*responsibility*), sedangkan kepemilikan (*ownership*) mengacu pada bagaimana para eksekutif memahami dan menerima bahwa perubahan kultur organisasi harus dimulai dari perubahan kebiasaan pada level manajemen.

Pada PT Jutarasa Abadi (PTJA) ini, kualitas dan kuantitas produksi telah terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan PTJA ini yang telah bekerjasama di beberapa negara di Asia dan beberapa negara Eropa penghasil bahan-bahan kimia. Dalam proses produksinya yang terjadi selama 8 jam, dapat dihasilkan 160.000 liter. Namun demikian menurut survei pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti, adakalanya terjadi penurunan jumlah produksi. Hal ini dikarenakan antara lain oleh karyawan yang belum menguasai tugasnya dengan baik. Di samping itu prestasi

pencapaian kualitas produk hanya ditentukan oleh bagian kontrol kualitas (*quality control*). Sedangkan bagian lain dalam organisasi tersebut tidak tampak perannya. Di samping itu iklim organisasi kurang mendukung suasana kerja yang kondusif. Hal ini disebabkan antara lain oleh adanya peraturan yang tidak fleksibel dan tidak memungkinkan semua karyawan untuk menyampaikan ide dengan bebas. Situasi ini dipengaruhi oleh adanya hubungan antar personal yang kaku sehingga komunikasi menjadi terhambat.

Masalah lainnya adalah karyawan yang kurang mendapatkan kepercayaan dalam melakukan pekerjaan. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan terlalu ketat. Kemudian, ganjaran (*reward*) yang didapatkan oleh karyawan hanya berupa materi. Sementara itu karyawan tentu mengharapkan ganjaran (*reward*) dalam bentuk lain, misalnya pujian atau pengakuan atas prestasi yang dapat lebih meningkatkan motivasi mereka untuk berbuat lebih banyak. Kurangnya rasa memiliki organisasi juga merupakan persoalan yang diciptakan oleh organisasi itu sendiri karena organisasi tidak mampu menciptakan komunikasi dan penghargaan yang baik bagi karyawannya.

Dari survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti terhadap 30 orang karyawan, didapatkan data sebagai berikut :

1. Ganjaran (*Rewards*) yang diberikan oleh perusahaan (intrinsik dan ekstrinsik) adalah 50% karyawan menyatakan puas dengan gaji, namun tidak puas dengan fasilitas yang diberikan.
2. Hubungan secara vertikal adalah 76% menyatakan bahwa hubungan secara vertikal kurang terbuka.

3. Pemberdayaan karyawan adalah karyawan menyatakan bahwa mereka tidak pernah memberikan saran yang cukup berarti untuk dipertimbangkan.
4. Fleksibilitas (*Flexibility*) yaitu karyawan menyatakan bahwa peraturan yang dibuat terlalu mengikat dan prosedur yang ada cukup kompleks.
5. Standar (*Standarts*) yaitu manajemen telah menetapkan tujuan sehingga karyawan dapat mencapainya, disamping itu terdapat toleransi bagi kesalahan kecil yang dibuat karyawan baru.

Berdasar latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kualitas Faktor-faktor Internal Organisasi Terhadap Iklim Organisasi PT Jutarasa Abadi (PTJA) “.

1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana latar belakang di atas, maka dinyatakan rumusan masalahnya sebagai berikut :

1. Apakah kualitas faktor-faktor internal organisasi yang terdiri dari komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi mempengaruhi iklim organisasi ?
2. Apakah iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan ?
3. Apakah kualitas faktor-faktor internal organisasi yang terdiri dari komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan, dan struktur organisasi mempengaruhi kinerja karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh faktor-faktor internal organisasi yang terdiri komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan struktur organisasi terhadap iklim organisasi.
2. Untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh faktor-faktor internal yang terdiri dari komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan struktur organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang komitmen pemimpin, pemberdayaan karyawan dan penghayatan akan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan PT Jutarasa Abadi (PTJA) bagi dalam mengelola iklim organisasinya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawannya.