

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Memasuki era globalisasi perusahaan dituntut untuk bisa bersaing secara ketat dan mampu memperbaiki hal-hal yang ada di dalam perusahaan agar dapat berkembang dan semakin baik. Salah satu sumber daya yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Oleh karena pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting karena tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan seluruh kegiatan atau aktivitas perusahaan.

Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal. Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak di dalam pengelolaan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan di organisasi. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerja buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan organisasi dalam kondisi yang buruk. Sumber daya manusia sebagai penggerak yang vital dalam suatu organisasi haruslah dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan lebih mudah

untuk dicapai. Tujuan perusahaan akan dicapai dengan meningkatkan kinerja karyawan yang ada. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat serta dapat bersaing dan bertahan dalam persaingan global. Berbagai upaya harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai prestasi yang sesungguhnya dicapai dalam bekerja oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2001) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai, sebaliknya tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawan bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dalam menghadapi persaingan tersebut perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu permasalahan yang penting yang dihadapi oleh para pemimpin adalah bagaimana dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung keberhasilan dari perusahaan tersebut. Menurut Schermerharn (2003) Bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang yang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi.

Dalam meningkatkan kinerja, seseorang juga harus mempunyai kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi merupakan alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi (Ali Baba, 2012). Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kompetensi ini harus melekat dalam diri seseorang agar dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ali Baba (2012) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan faktor yang mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih untuk dijadikan karyawan tersebut berbeda dengan karyawan yang lain yang memiliki kemampuan rata-rata.

Kompetensi dan kinerja adalah dua elemen yang berhubungan dan konstruktif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Kinerja kerja karyawan akan rendah apabila tidak mempunyai kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya jika karyawan tersebut mempunyai kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, maka pada umumnya tingkat kinerja karyawan akan tinggi.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Irawan

(2007) dalam Zarvedi, dkk (2016) bahwa budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi akan mempengaruhi semua aspek organisasi dan perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat juga dapat mempengaruhi kinerja individu. Budaya organisasi menurut Schein (2009:27), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya. Oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada.

Robins (2003:525) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “*A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*” yang artinya bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi yang lain. Adapun menurut Munandar (2006:262) budaya organisasi terdiri dari asumsi- asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.

Pengaruh tersebut dapat lebih besar dari faktor lain seperti struktur organisasi dan faktor komitmen organisasi. Hal ini didukung dengan adanya hasil penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Zaverdi, dkk (2016) pada kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dapat dikatakan dengan berkembangnya budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu komitmen organisasional, dimana komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasi (Griffin, 2004). Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai karyawan sejati di perusahaan. Menurut Luthans (2002), Komitmen organisasional di definisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasional setiap karyawan yang didukung oleh keahlian, gaji yang layak, maka akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas dari perusahaan itu sendiri. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Luthans (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian ini pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang property dan bertujuan untuk membantu serta mendorong pertumbuhan perekonomian. Dalam mendorong pertumbuhan perekonomian, PT Dafam Maju Bersama Semarang melakukan pembangunan di beberapa daerah di Jawa Tengah yaitu di Semarang, Batang dan Pekalongan. Pembangunan daerah dilaksanakan dibidang property berupa perumahan dalam rangka ingin mewujudkan hunian yang minimalis dan modern, serta meningkatkan taraf hidup rakyat serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah tersebut. PT. Dafam Maju Bersama sebagai pusat perusahaan dibidang property dalam hal pembangunan tentu harus didukung dengan kemampuan karyawan yang berkualitas. Untuk itu perlu adanya pengembangan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Sama seperti perusahaan property lainnya yang memiliki kendala dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Dafam Maju Bersama Semarang. Dalam pelaksanaan mekanisme dan pola kerja pada setiap bidang belum tertata dalam suatu sistem yang terpadu, efektif, dan efisien. Kapasitas karyawan belum seluruhnya memenuhi tuntutan tugas dan belum sesuai dengan beban kerja, kemudian masih lemahnya kesadaran dari masing-masing karyawan yang mengakibatkan tidak maksimal hasil koordinasi dan pola pimpinan dari manager yang belum berhasil pada peningkatan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan customer yang menyatakan buruknya kinerja khususnya *sales* marketing dalam pemberian pelayanan bagi customer. Diantaranya masih banyak karyawan yang mangkir dalam melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya dengan berada diluar kantor saat jam kerja seperti telat masuk kantor, pulang lebih awal dari jam keluar kantor, dan berada diluar kantor.

Penelitian ini didasarkan adanya fenomena kesenjangan, dimana berdasarkan hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja PT. Dafam Maju Bersama Semarang dari tahun 2010 – 2016, akuntabilitas kinerja karyawan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun meskipun belum signifikan. Sebagaimana tabel 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Akuntabilitas Kinerja Karyawan**  
**Tahun 2010 - 2016**

Tahun	Nilai	Kriteria
2010	47,00	C
2011	47,60	C
2012	50,40	CB
2013	60,00	CB
2014	65,00	B
2015	65,80	B

Sumber : Memorandum No. 004/C03/MMR/III/2016

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, Akuntabilitas Kinerja Karyawan PT. Dafam Maju Bersama Semarang yang mengalami peningkatan kriteria dalam 3 (Tiga) tahun terakhir masih dalam kategori cukup baik (CB) sehingga perlu ditingkatkan, hal ini menimbulkan adanya fenomena kesenjangan, dimana karyawan dengan kriteria cukup baik masih belum memenuhi target perusahaan yang mengharapkan adanya kriteria sangat baik (A).

Pada penelitian ini juga menggunakan *Research Gap* berupa penelitian yang dilakukan oleh Basna (2016) yang menunjukkan kompetensi mempunyai pengaruh

positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Awaluddin (2013) kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Gunawan (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Nathir et al., (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Musyarofah dan Wulandari (2018) menyatakan komitmen organisasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan kemajuan yang signifikan bagi instansi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, maka penelitian ini membatasi faktor atau variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu variabel: (1) Kompetensi. (2) Budaya Organisasi. (3) Komitmen Organisasional. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Dafam Maju Bersama.”**

## **1.2 Batasan Masalah**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kompetensi, disiplin kerja, pengalaman kerja, pelatihan kerja, kompensasi, komitmen organisasional, pengembangan kerja, motivasi kerja, komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta tanggung jawab. Sehubungan banyak variabel yang mempengaruhi, maka dalam penelitian ini akan membahas kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di PT. Dafam Maju Bersama Semarang.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan melaksanakan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang.

2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Dafam Maju Bersama Semarang.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah memberi informasi kepada pihak-pihak yang membutuhkan dimana kegunaan tersebut adalah:

- a. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan membantu pembaca memahami kompetensi, budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Hal ini menyangkut tentang bagaimana kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan membandingkan secara langsung antara teori dan kenyataan yang diperoleh dalam manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat  
Praktis.

Kegunaan praktis yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti:

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman praktis, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Fakultas:

Dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

3. Bagi Organisasi:

Dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasional serta kinerja karyawan.