

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi, persaingan perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan diuntut untuk memperbaiki hal-hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. hal-hal yang mesti di perbaiki adalah baik di semua aspek khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus di perhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut.

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya *quality work of life* dan budaya organisasi. Dimana *quality work of life*, *motivasi* dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih. Pengelolaan Sumber Daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan ter wujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur

kepemimpinan atau pemimpin. Sumber Daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Kecanggihan peralatan yang didukung Sumber Daya Manusia yang terampil dan berkualitas akan dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan.

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan.

Perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih. Pengelolaan Sumber Daya ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi melalui manajemen yang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan,

karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Unsur utama MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Suatu perusahaan akan beruntung bila bisa menggaet tenaga manajerial yang brilian, baik yang sudah pengalaman ataupun trainee. Kerepotannya adalah bagaimana membuat si “ Bintang” itu betah di perusahaan. Gaji besar tak selalu menjamin ia bakal “ loyal” terus.

Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang tidak murah. Tak jarang perusahaan harus menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok. Cara yang lebih jitu lagi meojaring calon yang tepat adalah secara aktif mencari di dalam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari perusahaan lain. Semua, tentu, dengan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

Usaha yang kompleks dan tidak murah ini belum juga menjamin kesesuaian antara calon pegawai dengan jabatan yang bakal diisinya. Ketidakcocokan bisa karena ternyata si calon itu tidak memenuhi sejumlah syarat kerja, atau malah si calon itu sendiri yang setelah ia tahu lebih banyak mengenai pekerjaannya merasa kurang pas dengan kedudukan barunya.

Bila ini keadaannya, maka dapat diperkirakan bahwa cepat atau lambat si pegawai itu akan “mental” atau henggang dari tempat kerja. Hal yang amat merugikan perusahaan sekiranya pegawai tersebut sebenarnya termasuk pekerja yang baik dan penuh potensi.

Gaji tinggi, fasilitas lengkap, sertajabatan/ke-dudukan yang jelas tak selalu menjamin betahnya seorang pegawai, apalagi untuk tingkat manajerial ke atas. Sebagai orang baru, hal-hal itu tentu menjadi pertimbangan, namun, selang beberapa waktu, tentu ada hal-hal lain yang bakal dicarinya.

Upaya untuk membuat pegawai baru betah, apalagi bila diketahui ia tipe yang penuh inisiatif, enerjik, dan ogah rutinitas, harusnya dimulai sejak awal, kala ia baru masuk. Pada bulan pertama diperkenalkan kepada Budaya Organisasi kerjanya serta tugas-tugasnya secara spesifik. Bersamaan dengan itu pula sang pegawai baru di-expose pada budaya perusahaan, yakni pola perilaku segenap warga perusahaan yang mencerminkan sistem nilai yang dianut perusahaan.

Untuk para manajer baru yang tugasnya berhubungan dengan banyak unit lain dalam perusahaan, maka ada baiknya ia pun mengenali fungsi dan tugas unit-unit itu. Beberapa perusahaan besar bahkan mengharuskan para manajer tersebut untuk mengikuti hands-on training di beberapa unit yang relevan. Ini pengalaman yang penting mengingat bahwa dalam tugasnya kelak sang manajer bakal berhubungan banyak dengan unit-unit tersebut sehingga perlu memahami pola kerjanya sedetail mungkin.

Dalam proses ini, yang bisa saja berlangsung sampai setahun, trainee yang bakal menduduki jabatan eselon manajemen ini berinteraksi dengan banyak pihak; dengan kalangan pelaksana, penyelia, manajer, dan tak jarang pula dengan pimpinan perusahaan. Kerap kali momen sosialisasi seperti ini menjadi faktoryang turut mendukung kemajuan karier trainee tersebut.

Selain itu, pelatihan dalam bidang organisasi, komunikasi, maupun bidang-bidang lain yang menunjang ketrampilan manajemen, merupakan masukan berharga bagi calon manajer. Apalagi bila materi pelatihan disajikan oleh praktisi-praktisi yang mengenai betul kondisi dan iklim kerja di perusahaan. Memang, sekali lagi, ini bentuk perhatian pada calon-calon manajer yang harganya tentu mahal.

Tetapi ini harus dipandang sebagai investasi perusahaan untuk memiliki jajaran manajer yang trampil, mampu, dan punya wawasan yang sejalan dengan cita-cita dan falsafah perusahaan. Dari sudut si calon manajer sendiri, ini merupakan perlakuan yang tentunya memperkaya pengetahuan dan kemampuan individualnya, yang pada gilirannya bisa berperan besar dalam menumbuhkan loyalitasnya pada perusahaan.

Ibarat bayi yang baru lahir dan memasuki dunia baru, maka enam bulan pertama seorang pegawai baru adalah masa-masa kritis yang menentukan sikap dan pandangannya terhadap perusahaan maupun pekerjaannya.

Bagi pegawai baru yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan manajerial, tentunya ada harapan bahwa ia diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Percuma mereka sekolah tinggi-tinggi (seringkali sampai tingkat MBA) bila kesempatan itu tak kunjung tiba. Oleh karena itu, suatu kesalahan besar bila pada saat ia masuk ia langsung diantar ke meja atau ruangnya, lantas ditinggalkan. Perusahaan mungkin menganggap bahwa pasti pegawai baru itu akan segera bersibuk diri dalam pekerjaan. Dugaan yang cenderung meleset karena siapa pun juga dan sehebat apa pun orangnya butuh tuntunan dalam orientasi pekerjaan. Lantas ia butuh kesempatan untuk mempraktikkan segala pengetahuan sekolahnya secara konkrit di tempat kerja.

Hal lain yang dapat membuat “orang baru” dalam perusahaan semakin betah adalah apabila dalam bulan-bulan pertama ia sudah dilibatkan dalam

beberapa persoalan perusahaan yang cukup penting. Ini kesempatan pula baginya untuk menyumbangkan pikirannya dalam rangka pemecahan masalah. Syukur-syukur bila sumbang sarannya benar-benar diperhatikan dan kalau memang itu usul yang pantas diterapkan. Secara psikologis hal ini dapat diterangkan sebagai proses daur pengalaman yang menguatkan perilaku tertentu yang dikehendaki. Dalam proses seperti ini, urutan-urutan kejadian adalah sebagai berikut:

1. ada pegawai baru dalam perusahaan,
2. sebagai orang baru ia akan mengacu pada atasannya dalam perusahaan,
3. bila atasan atau pimpinan perusahaan itu memberi kesempatan padanya untuk berpe-ran aktif dalam suatu pemecahan persoalan, maka,
4. pegawai baru tersebut akan memperoleh rasa puas yang sifatnya menguatkan keputusan-nya semula untuk masuk dalam perusahaan.

Untuk menciptakan kondisi kerja seperti itu, maka perusahaan sebenarnya dapat merancangnya sejak awal. Selain tugas-tugas yang relatif rutin yang dibebankan pada manajer baru tersebut, maka dapat pula disisipkan beberapa tugas lain yang sifatnya khusus. Misalnya, ia si manajer baru dapat dimasukkan ke dalam sua-tu tim yang menangani proyek tertentu. Tentunya tugas-tugas khusus yang diberikan itu harus sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu, tingkat kesulitan yang dihadapi dalam tugasnya hendaknya proporsional dengan statusnya seba-gai orang baru. Jangan sampai orang baru ini mendapat daging yang terlalu besar dan alot baginya untuk dikunyah” .

Banyak pula perusahaan yang menggunakan sistem mentor dalam program orientasi tenaga manajerial baru. Yang biasa dikaryakan untuk tugas mentor ini adalah para eksekutif senior. Cara ini memungkinkan manajer baru untuk lebih cepat mengenal medan. Ia pun akan menyerap informasi-informasi dan *trick-trick* dalam tugasnya yang mungkin tak bisa diperoleh melalui pola

orientasi lain. Mentor akan memberi tahu titik-titik bahaya yang perlu dihindari, kesempatan-kesempatan mana yang bakal muncul dan dimanfaatkan, serta 100 hal-hal lain (kecil maupun besar) yang bisa membuat manajer baru lebih efektif lebih cepat.

Yang penting, si mentor memberi informasi tidak berdasarkan kerangka teoretis belaka tetapi sudah dicampurnya dengan unsur pengalaman dan kebijaksanaan yang diperoleh melalui proses kerja bertahun-tahun.

Tentunya perusahaan harus selektif dalam memilih mentor. Gunakan eksekutif-eksekutif atau tenaga senior lainnya yang benar-benar kompeten dan punya keinginan untuk membimbing tunas baru. Ini penting karena yang ditangani adalah kader-kader calon penerus perusahaan. Sikap dan cara kerja yang akan tumbuh pada mereka bisa banyak ditentukan oleh pengalaman dini yang dilewati semasa di bawah pengawasan dan bimbingan mentor.

Penting pula bagi manajer baru yang sedang dalam masa orientasi seperti di atas untuk memperoleh umpan balik yang cukup. Performance appraisal (penilaian karya) terhadap aktivitas kerjanya tiap 3 bulan selama satu atau dua tahun dinilai banyak ahli perusahaan sebagai tidak berlebihan. Tak perlu terlalu repot melaksanakan ini, cukup satu session tatap muka untuk mengutarakan apa yang telah dilakukan selama ini, mana yang dianggap benar atau efektif, mana yang kurang tepat, dan kira-kira apa yang bakal dihadapinya dalam waktu yang akan datang.

Memang, tampaknya cukup rumit untuk mengurus orang yang baru memasuki sebuah perusahaan. Tetapi bila ini menyangkut tenaga yang dipandang penting oleh perusahaan, maka mau tak mau upaya ini harus ditelusuri. Betapa tidak. Dalam suasana kompetitif seperti sekarang, Tenaga kerja yang baik pada dasarnya tak bisa dibeli; paling-paling hanya bisa

“ disewa” beberapa tahun saja. Oleh karena itu penting menumbuhkan rasa betah dan loyal pada dirinya, agar penyewaan terha-dapnya berlangsung terus.

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan kurang memiliki informasi yang jelas apakah pekerjaan mereka memiliki dampak positif terhadap para penerima manfaatnya yaitu individu atau kelompok yang dilayani organisasi

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur *Quality Work Of Life* atau pemimpin. Sumber Daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, *Quality Work Of Life* mempengaruhi karywan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dengan *Quality Work Of Life* yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan Sumber Daya Manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Selain dari hal *Quality Work Of Life* yang ditunjukkan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lain yang harus dipahami oleh seorang pemimpin bahwa mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran. Perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung, karyawan merupakan assets yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan pemberian motivasi. Dengan motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, perusahaan bukan saja mengharuskan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

Kecanggihan peralatan yang didukung Sumber Daya Manusia yang terampil dan berkualitas akan dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan sesuai dengan tuntutan perkembangan keadaan. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan

memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan motivasi dan menciptakan Budaya Organisasi kerja yang kondusif guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing – masing.

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar dari berbagai konsep manajemen dan kepemimpinan.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Quality Work Of Life*, motivasi kerja dan budaya organisasi, yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam hal ini adalah karyawan. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan *Quality Work Of Life*, motivasi kerja dan budaya organisasi yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Suatu 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.

Selain dari hal *Quality Work Of Life* yang ditujukan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lain yang harus dipahami oleh seorang pemimpin bahwa mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran. Perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung, karyawan merupakan assets yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan pemberian motivasi. Dengan motivasi ini pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, perusahaan bukan saja mengharuskan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

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.

Sumber Daya Manusia (pegawai) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi sehingga diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat

mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak.

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain.

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut.

Setiap individu yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah

disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal, sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadikan sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Kualitas sumber daya manusia mencakup aspek lahiriah maupun batiniah, yang menentukan kinerja kantor. Ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja instansi pemerintahan salah satunya adalah kinerja pegawai yang ada di kantor. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di instansi pemerintahan dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai pada semua tingkatan. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan

semakin tinggi kinerja kantor, sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawai semakin rendah kinerja kantor.

Kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dalam perusahaan, merupakan hal yang paling penting untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan, secara umum tujuan perusahaan untuk mendapatkan laba yang semaksimal mungkin dengan menggunakan *input* yang semaksimal mungkin. Dengan adanya tingkat kinerja karyawan yang baik, semua itu dapat terwujud. Bagi perusahaan, menurunnya kinerja karyawan berakibat pada menurunnya produktivitas perusahaan. Dan apabila hal itu terjadi, maka produktivitas perusahaan untuk pencapaian tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Kinerja yang dimiliki oleh instansi pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu. Kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya akan pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi.

DHL adalah pemimpin pasar global di bidang *express international*, transpor darat dan transport udara. Dalam bisnis sehari-hari, DHL Express menangani berbagai kebutuhan logistik pelanggan, dari operasi logistik standar dan solusi transportasi multi-mode hingga proyek-proyek industri khusus. DHL juga merupakan nomor satu di dunia untuk freight samudera dan kontrak logistik. DHL menawarkan berbagai solusi-solusi sesuai kebutuhan, mulai dari solusi di

bidang pengiriman ekspres dokumen sampai ke manajemen rantai pasokan. DHL dibentuk di tahun 1969, sebagai pionir di industri kiriman kilat udara dengan rute pertamanya dari San Francisco ke Honolulu. Kesuksesan perusahaan ini bermula dari ide inovatifnya untuk mengirimkan segala dokumentasi sebelum Kargo tiba, sehingga mempercepat proses *import* barang-barang. Jaringan DHL berkembang dengan sangat pesat. DHL mempunyai 4 divisi khusus yaitu DHL Ekspres, DHL Global Forwarding, DHL Global Mail, dan DHL Supply Chain. Penelitian ini memfokuskan pada DHL Express Indonesia yang bertempat di Kargo Area Juanda, Surabaya.

Tertarik menganalisis Permasalahannya dan mengambil judul skripsi ini menjadi " Pengaruh *Quality Work Of Life*, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya" .

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut::

1. Apakah *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi secara sumulta mempengaruhi kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya?
2. Apakah *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya?
3. Manakah diantara *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menegaskan hal-hal yang ingin diteliti dalam kalimat pernyataan. Pada dasarnya tujuan penelitian sama seperti rumusan masalah, namun jika rumusan masalah ditulis dalam kalimat pertanyaan, tujuan penelitian ditulis dalam kalimat pernyataan. Berdasarkan permasalahan diatas, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya.
3. Untuk mengetahui mana diantara *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian dapat dilihat dari dua sudut pandang sebagai berikut :

#### A. Bagi Akademis

Diharapkan dengan penelitian ini dapat menambah Khasanah pustaka Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya dan diharapkan dapat digunakan sebagai referensi pada penelitian yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

**B Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan khususnya tentang *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi dan kinerja karyawan dari berbagai aspek dan selanjutnya dapat turut serta mengembangkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

**C. Aspek Praktis**

Diharapkan dengan penelitian ini dapat berguna bagi PT. Birotika Semesta/DHL Express Indonesia Di Cabang Surabaya, sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan atau kualitas sumber daya manusia dengan melihat dari faktor *quality work of life*, motivasi kerja dan budaya organisasi dan kinerja karyawan.