

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan akan selalu berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam usahanya mencapai tujuan, inilah perusahaan seringkali dihadapkan pada berbagai masalah, baik yang internal maupun yang eksternal, juga yang bersifat finansial atau non finansial. Masalah-masalah tersebut saling terkait satu sama lain dimana pada akhirnya hal-hal tersebut memaksa organisasi atau badan usaha untuk selalu cepat dan tanggap dalam mengatasinya.

Dalam dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: *money, machine, method, material & man*.

Pengelolaan perusahaan meliputi penentuan kebijakan dan pelaksanaan operasional yang melibatkan unsur manusia, sumber daya manusia (SDM), serta ketrampilan (*skill*), sebab pada dasarnya manusia merupakan faktor kunci bagi berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Bagi suatu perusahaan yang mengedepankan pelanggan sebagai aset yang harus dijaga dan dipelihara, maka sangat ditentukan oleh tingkat mobilitas (kinerja) dan kemampuan manusia yang bekerja dalam perusahaan. Dengan peranan penting dan strategis yang dimainkan oleh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, maka tidaklah

berlebihan jika dikatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada organisasi tersebut.

Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia-manusia handal. Dalam kepentingannya manusia harus ditata dalam sebuah manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Seperti diketahui dalam organisasi terdapat salah satu unsur yaitu manusia yang merupakan sumber daya penggerak tujuan suatu organisasi dan paling banyak berperan untuk menentukan berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia atau disebut karyawan berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian organisasi agar perusahaan mencapai misi yang baik. Namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian harus dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila karyawan dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, karyawan tersebut akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Peran manajemen sumber daya manusia sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya setiap orang memiliki potensi yang luar biasa dan belum dimanfaatkan secara penuh. Dalam penegasan tersebut menjadi tugas manajer untuk memanfaatkan sumber daya itu sedemikian rupa untuk kepentingan

pencapaian tujuan organisasi, namun tetap memberikan suatu penghargaan dan penghormatan terhadap sumber daya manusia yang bersangkutan.

Permasalahan yang menyangkut kemampuan pegawai harus segera diselesaikan dengan baik. Keterbatasan pegawai yang handal, yang menguasai operasional merupakan masalah yang mendasar dalam perbaikan kinerja. Usaha peningkatan kualitas sumber daya insani akan juga mencakup peningkatan kemampuan manajerial dan operasional.

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak.

Dari pandangan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor komunikasi. Menurut Bangun (2012:14) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media

yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima tersebut.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur, diperlukan teknik komunikasi yang efektif dimana ada pemahaman bersama antara orang yang menyampaikan pesan dan penerima. Komunikasi internal umumnya dilakukan diantara anggota organisasi, antara staf dengan staf, antara staf dengan pimpinan tingkat menengah, antara staf dengan pucuk pimpinan dan antara pimpinan tingkat menengah dengan pucuk pimpinan, begitu pula sebaliknya. Sedangkan komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pemimpin itu sendiri.

Komunikasi merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, mengordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan. Dengan komunikasi para pimpinan dapat memberikan pembinaan karyawan secara intensif agar dapat mengimbangi tuntutan masyarakat yang berubah dengan begitu cepatnya. Komunikasi merupakan hal yang sangat mengikat kesatuan organisasi, membantu anggota-anggota mencapai tujuan individu dan juga organisasi.

Untuk menunjang kemajuan dalam suatu organisasi jelas membutuhkan kepemimpinan yang efektif dalam upaya meningkatkan kemajuan perusahaan. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi

itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi atau perusahaan karena itu tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sutrisno (2015:21), kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah.

Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan, dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat sehingga langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran.

Tata kelola sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan efektivitas untuk membentuk satuan kerja yang efektif. Perusahaan perlu mengevaluasi hal-hal yang dapat meningkatkan semangat, motivasi, gairah, loyalitas kerja dan keinginan untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat memberikan imbal balik yang menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Sutrisno (2015:110), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya menggairahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja

sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasikan kepada tujuan yang diinginkan. Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya.

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2013:67) dalam Mulyadi (2015:63), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pemimpin maupun pekerja. Faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya ada yang berasal dari dalam sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Menurut Edison, *dkk* (2016:191), mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu perlu memperhatikan beberapa aspek penting, diantaranya kompetensi manajerial. Kesalahan

yang sering terjadi adalah menempatkan seseorang pada jabatan strategis yang tidak memiliki kompetensi manajerial seperti konseptual. Padahal konseptual merupakan bagian dari perencanaan strategis. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang baik harus diawali dengan penempatan posisi jabatan strategis dengan orang yang tepat. Selain itu kinerja yang optimal dan stabil bukanlah suatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu sehingga keberhasilan merupakan suatu kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.

Menurut Sutrisno (2015:95), disiplin kerja para pegawai sangat penting. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan itu pada tugas kewajibannya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Dari beberapa teori diatas, maka penelitian ini mengambil objek pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur merupakan bagian PT. Japfa Comfeed Indonesia yang bergerak dalam bidang *agri-food* terbesar dan terintegritas di Indonesia dan menjadi salah satu perusahaan produsen unggas dan udang terbesar di Indonesia. Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengambil judul

skripsi tentang: “pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang ada sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
5. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Selain sebagai syarat kelulusan untuk memperoleh gelar sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi STIE Mahardhika Surabaya, diharapkan penelitian ini juga bermanfaat bagi:

1. Aspek akademis

Untuk menambah tingkat pengetahuan mahasiswa manajemen khususnya bidang manajemen sumber daya manusia tentang mengetahui pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.

2. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Untuk menambah tingkat pengetahuan mahasiswa manajemen khususnya bidang manajemen sumber daya manusia tentang mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Comfeed Makmur di Sidoarjo.

3. Aspek praktis

Sebagai bahan referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya tentang variabel pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.