

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan multinasional ECCO telah sukses di industri alas kaki dengan berfokus pada teknologi produksi dan menjamin kualitas dengan cara mempertahankan kontrol penuh dari seluruh rantai nilai (*value chain*) dengan semboyannya yang populer *from cow to shoe* (dari sapi sampai menjadi sepatu). ECCO tumbuh dan menghadapi meningkatnya persaingan internasional, dalam berbagai kegiatan rantai nilai, terutama produksi dan penyamakan kulit (*tannery*) yang telah berpindah ke negara-negara berbiaya rendah, termasuk Indonesia. Visi utama ECCO saat ini adalah menjadi produsen terbaik di dunia untuk sepatu *casual* (santai).

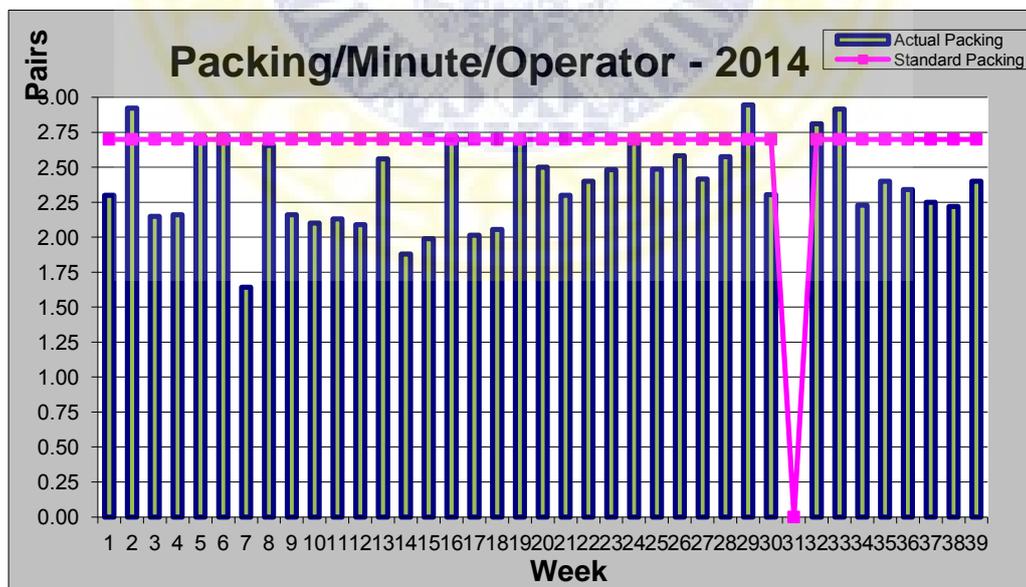
Kinerja Karyawan PT ECCO Indonesia khususnya Departemen *Production Distribution Center* (PDC) tengah menjadi sorotan Top Manajemen karena diindikasikan mengalami penurunan. Indikasinya adalah:

1. Berlandaskan pada hasil internal audit terhadap *warehouse performance* yang dilaksanakan oleh *Quality Assurance Department* terhadap PDC *warehouse/gudang* awal bulan Mei 2014 (detilnya dapat dilihat pada bagian Lampiran-8). Dari 7 perspektif audit seluruhnya ditemukan ketidaksesuaian (*non conformances*) yang –dilihat dari uraiannya-lebih disebabkan karena faktor SDM (sumber daya manusia), bukan karena

metode kerja, fasilitas, infrastruktur, maupun mesin/alat kerja yang dipakai. Lebih mendalam, salah satu Perspektif audit internal yang terbesar bobotnya (20%), yaitu Strategi yang berisi Visi dan Misi Organisasi masih menghasilkan skor tidak maksimal. Sedangkan justru dari Visi dan Misi inilah salah satu acuan utama dibangunnya Budaya Organisasi yang akan disosialisasikan ke semua karyawan, semua level. Masih terjadi koordinasi antar karyawan yang lemah, karyawan meninggalkan pekerjaan dengan alasan yang dibuat-buat, datang terlambat di tempat kerja ataupun pulang lebih awal, menguatkan Budaya Organisasi berupa efisiensi-efektifitas kerja belum terlaksana dengan baik.

- Selain dari hasil internal audit, *management problem* terkait menurunnya unjuk kerja karyawan juga terlihat dari tidak tercapainya target packing.

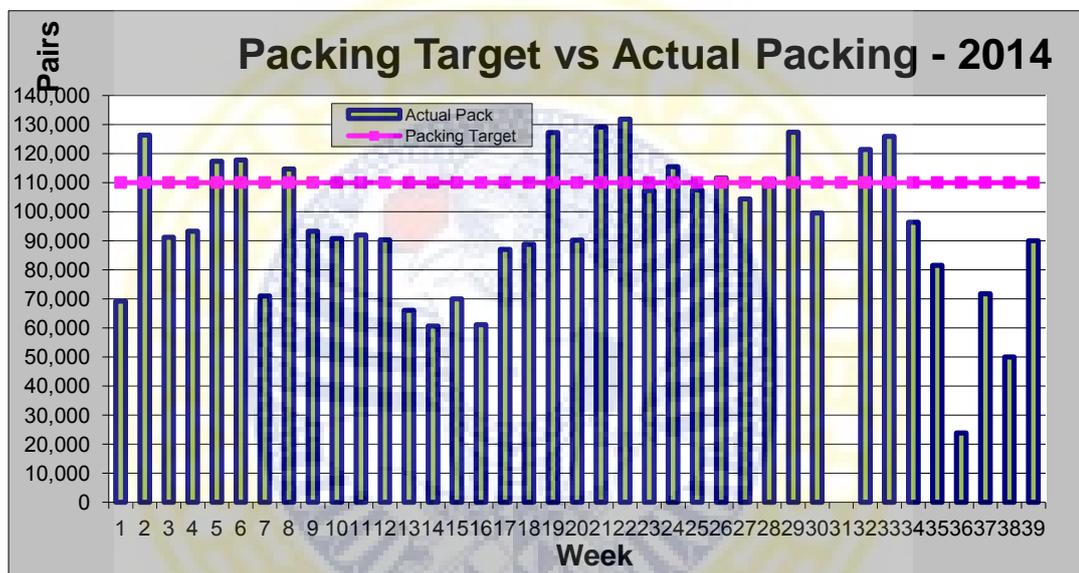
Hal ini bisa dilihat dari laporan mingguan berikut ini:



**Gambar 1.1. Packing Per Minute**

Gambar 1.1. memperlihatkan pencapaian jumlah pengepakan (karton) per individu (operator) setiap menitnya di dalam jam kerja. Standardnya seorang operator seharusnya bisa mengepak 2,7 karton berisi sepatu dalam setiap menitnya, namun kenyataannya hal ini hampir selalu tidak pernah tercapai sepanjang tahun 2014 yang lalu. Standard ditentukan secara teliti oleh Departemen Work Study.

Akibat langsung dari keadaan ini adalah tidak tercapainya target pengepakan departemen per minggunya. Hal ini terlihat dalam Gambar 1.2.



**Gambar 1.2. Target Packing vs Actual Packing**

Dengan tidak selalu tercapainya target mingguan untuk pengepakan seperti terlihat pada Gambar 1.2. maka pada akhirnya *delivery performance* pun akan terganggu, yang berujung pada ketidakpuasan Customer.

Oleh karenanya perlu dilakukan analisa untuk memperbaiki manajemen Kinerja Karyawan yang sedang berlangsung. Bacal (2001) mendefinisikan manajemen Kinerja Karyawan sebagai proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya.

Terciptanya komunikasi dua arah ini menjadi cara untuk bekerjasama meningkatkan kinerja dan sekaligus mencegah munculnya kinerja buruk.

Baik Ruky (2004) maupun Bacal (2001) berpendapat, bahwa bagian yang paling penting dalam Manajemen Kinerja adalah perencanaan. Oleh karena itu, hal pertama yang harus dilakukan dalam Manajemen Kinerja ini adalah menetapkan tujuan atau sasaran. Atasan dan masing-masing bawahan harus mengidentifikasi tujuan atau sasaran yang hendak mereka capai, yaitu kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana yang ingin dicapai. Dan karena yang menjadi objek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk “produktivitas” sumber daya manusianya.

Program manajemen kinerja ini ruang kingkupnya cukup besar. Ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian/fungsi dari sebuah organisasi. Program ini menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut, bukan hanya manusia. Elemen-elemen tersebut adalah:

- teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan
- kualitas dari input (termasuk material)
- kualitas lingkungan fisik (K3, lay-out tempat kerja dan kebersihan)
- iklim dan Budaya Organisasi
- kompensasi dan imbalan. Kegiatan dengan ruang lingkup seperti tersebut diatas merupakan sebuah proyek besar dan melibatkan hampir semua orang, dan harus ditangani langsung oleh pemimpin puncak organisasi

Kotter (1992) melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan dari 22 bidang usaha di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa (1) Budaya korporat mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Ditegaskan bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang berorientasi pada pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya semacam itu. (2) Budaya korporat juga bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada masa yang akan datang. (3) Meski sulit diubah, budaya korporat bisa dibuat sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja.

Sebagai perusahaan yang beroperasi di 6 negara (Denmark, Indonesia, China, Thailand, Slovakia, Portugal) dengan *culture*/budaya yang berbeda, ECCO menghadapi sedikit banyak benturan budaya dalam mengejawantahkan Visi perusahaan ke dalam operasional sehari-hari. Oleh karenanya, Manajemen ECCO menekankan perlunya standarisasi dalam setiap proses bisnis dan juga pengukuran unjuk kerja di setiap departemen di seluruh unit operasional ECCO sedunia. Hal ini akan membantu dalam pembentukan Budaya Organisasi yang sesuai untuk pencapaian unjuk kerja yang ingin dicapai oleh Manajemen.

Budaya organisasi atau perusahaan menjadi satu hal penting sebagaimana Atmosoeperto (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang kuat akan mempengaruhi pandangan mengenai suatu pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Oleh karenanya, perlu tetap dipelihara keberadaannya sehingga seluruh karyawan, dimulai dari pimpinan puncak hingga karyawan lapis terbawah mempunyai komitmen yang kuat yang tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara emosional kepada perusahaan.

Sebagaimana diketahui bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Riyadi 1998). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

PT ECCO Indonesia berupaya meningkatkan kinerjanya dengan terus mengembangkan budaya organisasi yang baik, yang bisa mendukung terciptanya komitmen organisasional, dimana karyawan merasa senang menjadi bagian dari suatu organisasi dan ingin selalu melibatkan dirinya dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Pengertian Komitmen Organisasional menurut Umiker (1999) adalah kekuatan relatif dari pengidentifikasian seseorang mengenai keterlibatannya di dalam suatu bagian organisasi, tim atau profesi. Atmosoepipto (2000) melengkapi bahwa "Karyawan yang mempunyai komitmen akan selalu yakin dan terdorong minatnya untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia bisa mengawasi dirinya sendiri".

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional?

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional

## 1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Sebagai wahana untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama belajar di perguruan tinggi serta memperkaya ilmu pengetahuan dalam budang Manajemen Sumber Daya Manusia.

## 2. Bagi Perusahaan

Dapat memberikan informasi dan masukan sebagai bahan pertimbangan mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional. Sehingga pada akhirnya bisa membantu mencari pemecahan masalah sumber daya manusia di perusahaan.

## 3. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan dalam menambah pengetahuan sebagai bahan perbandingan dan pertimbangan dalam memecahkan masalah serupa.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya ilmiah ini terdiri dari beberapa Bab sebagai berikut:

#### BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi uraian tentang Latar Belakang Masalah yang mendasari pentingnya diadakan penelitian, identifikasi, pembatasan dan perumusan Masalah Penelitian, Maksud dan Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian yang diharapkan, dan Hipotesis yang diajukan serta Sistematika Penulisan.

#### BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi Tinjauan Teori yang mendiskripsikan pengertian, jenis-jenis dan prinsip dasar, pembentukan hipotesis atau pertanyaan penelitian, serta dasar pembahasan tesis.

### BAB III. METODE PENELITIAN

Berisi Disain Penelitian, Operasional Variabel dan Pengukuran, Populasi dan Sampel Penelitian, Teknik Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data yang digunakan, Rancangan Uji Hipotesis.

### BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Berisi uraian secara umum akan obyek yang diteliti, yaitu PT ECCO Indonesia, khususnya Departemen PDC meliputi sejarahnya, proses bisnisnya, struktur organisasi, serta tantangannya.

### BAB V. ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Berisi Hasil Penelitian yang meliputi Karakteristik Responden yang menjadi sampel penelitian, Distribusi Data, Pengujian Persyaratan Analisis yang terdiri atas Pengujian Validitas dan Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian, Pengukuran Koefisien Korelasi, serta Uji Hipotesis.

### BAB VI. PEMBAHASAN

Merupakan pembahasan hasil penelitian dengan cara mengungkapkan hasil perhitungan uji hipotesis, pengungkapan alur logika dan penjelasan logis atas hasil penelitian tersebut.

### BAB VII. SIMPULAN DAN SARAN

Berisi uraian tentang pokok-pokok kesimpulan dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian.