

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan perkebunan saat ini sedang hangat menjadi topik pembahasan dalam berbagai media. Terdapat 1.571 perkebunan kelapa sawit di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2013), dimana didalamnya terdapat beberapa perusahaan perkebunan swasta nasional di Indonesia yang tergabung dalam group besar antara lain Group SIMP, SMART, Astra, dan lainnya. Saat ini di Kalimantan Barat sendiri sedikitnya terdapat 100 perusahaan perkebunan yang banyak diantaranya tergabung group besar tersebut (Pemerintah Provinsi Kalbar, 2013). Sampai saat ini sudah seluas 1.060.251 Ha lahan di Kalimantan Barat dimanfaatkan untuk perkebunan kelapa sawit (Dinas Perkebunan Kalbar, 2013).

Salah satu perusahaan perkebunan yang turut berinvestasi di Kalimantan Barat adalah group PT Salim Ivomas Pratama Tbk (SIMP). Grup SIMP juga merupakan salah satu pemimpin pasar minyak goreng dan margarin bermerek serta lemak nabati di Indonesia. Kegiatan usaha utama Grup SIMP mencakup mata rantai pasokan yang dimulai dari kegiatan penelitian dan pengembangan, pemuliaan benih bibit kelapa sawit hingga kegiatan perkebunan dan pengolahan kelapa sawit, serta produksi dan pemasaran minyak goreng, margarin dan lemak nabati bermerek. Sebagai grup agribisnis yang terdiversifikasi, Grup SIMP juga melakukan kegiatan usaha penanaman karet, tebu dan tanaman-tanaman lainnya serta penggilingan kopra. Salah satu anak perusahaan group SIMP dengan

komoditi kelapa sawit yang ada di Kalimantan Barat adalah PT Citranusa Intisawit yang terletak di Kabupaten Sanggau.

Menurut Syahza (2013) pembangunan perkebunan kelapa sawit bertujuan untuk menghilangkan kemiskinan dan keterbelakangan khususnya di daerah pedesaan, di samping itu juga memperhatikan pemerataan. Pembangunan pertanian yang berbasis perkebunan dalam arti luas bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat sehingga terjadi suatu perubahan dalam pola hidup masyarakat di sekitarnya. Dari sisi lain keberhasilan pembangunan perkebunan yang berbasis agribisnis kelapa sawit diharapkan dapat mengurangi ketimpangan pendapatan antar golongan masyarakat maupun antar daerah.

Perusahaan perkebunan merupakan perusahaan padat karya dengan jumlah karyawan yang banyak agar dapat mencapai tujuannya. Karyawan sebagai aset perusahaan sangat berperan aktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Mas'ud (2002) menyatakan bahwa karyawan adalah asset penting bagi perusahaan (organisasi). Keberadaan asset ini adalah fakta bila sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian integral dari organisasi, sehingga segala masalah yang terkait dengan SDM di organisasi harus dipecahkan dengan baik dan benar. Tercapainya tujuan dapat diperoleh apabila karyawan menunjukkan prestasi dan kinerja yang produktif dalam bekerja. Menurut Setiawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Menurut Rizal (2012) kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan

organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Menurut Gibson (1987) menyatakan ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: yang pertama adalah faktor individu, seperti kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga. Kedua adalah faktor psikologis, seperti persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor yang ketiga adalah faktor organisasi, seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan. Dari pemaparan tersebut menjelaskan bahwa faktor organisasi seperti budaya organisasi dan faktor psikologis kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Rizal (2012) budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen 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. Menurut Luthans (1997) budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan pada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir dan bertindak secara benar dari hari ke hari.

Budaya yang kuat dalam organisasi akan memberikan dorongan bagi anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Menurut Sunarso (2009) Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu organisasi perlu budaya organisasi yang kuat harus ditumbuhkan. Budaya organisasi dalam setiap perusahaan atau organisasi muncul dari hasil perjalanan hidup para pendiri organisasi atau anggota dari organisasi tersebut. Mereka berperan dalam pengambilan keputusan dan penentu arah strategi organisasi. Hal inilah yang membuat budaya dalam suatu organisasi berbeda dengan budaya di organisasi lainnya. Pendapat ini diperkuat oleh pendapat Robbins (1998) yang mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Chatman dan Jehn dalam Rizal (2012) menyatakan bahwa setiap organisasi pasti mempunyai nilai-nilai utama (*core value*) yang perlu disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi. Menurut Kreitner, dan Knicki (2001:68) dalam Wibowo (2010) budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Knicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi yaitu: (1) Budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi; (2) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di pekerjaan; (3) Budaya organisasi bekerja pada dua

tingkatan yang berbeda. Selain itu menurut O'Reilly, Chatmandan Caldwell (1991) dalam Robbins (2002:279) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu: (1) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko); (2) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail); (3) *Outcome orientation* (orientasi pada hasil); (4) *People Orientation* (orientasi pada orang); (5) *Team Orientation* (orientasi pada tim); (6) *Aggressiveness* (agresivitas) dan; (7) *Stability* (stabilitas).

Dalam upaya peningkatan prestasi dan kinerja yang produktif dengan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut, perusahaan diharapkan mampu memberikan timbal balik yang sesuai bagi karyawannya. Perolehan dan peningkatan prestasi serta produktifitas dalam bekerja tidak terlepas dari kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja, 2002). Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003). Selain itu Murtiningrum (2012) berpendapat bahwa jika karyawan menerima hasil dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkannya maka akan diperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan

motivasi yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Dari ketiga pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh apabila harapan sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh sehingga dapat memotivasi dan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Soedjono (2005) mengemukakan bahwa sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terdapat hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan system dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Rogga(2001) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kotter dan Heskett dalam Sunarso (2009) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Selain itu Schermerhorn (1997) mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*), *supervision*, teman sekerja (*Workers*), promosi (*Promotion*) dan gaji/upah (*Pay*). Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh As'ad dalam Kandau (2012) yaitu kedudukan, pangkat, umur, jaminan sosial dan jaminan finansial, mutu pengawasan. Selanjutnya disebutkan menurut Luthans (1997) terdapat lima

indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan supervisi. Selain itu menurut Yuli (2005) terdapat enam komponen kepuasan kerja, yaitu: pendapatan atau kompensasi, pekerjaan, pengawasan, promosi karir, kelompok kerja, dan lingkungan kerja. Teori lain mengenai kepuasan kerja dikembangkan oleh Smith, et.al (1969) adalah JDI (*Job Descriptive Index*) dimana instrumen ini mengukur lima dimensi kepuasan kerja karyawan meliputi upah, promosi, hubungan kerja, supervisi/pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri. Suatu organisasi akan dapat terus bertahan, bersaing bahkan terus berkembang apabila kinerja organisasi berjalan dengan baik Katz (dalam Setiawan, 2010), ada tiga kategori perilaku karyawan yang diperlukan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, efektif dan efisien, yaitu: (a) Karyawan harus berada dalam sistem, melalui proses rekrutmen, rendahnya absensi, dan *turnover*. (b) Karyawan melakukan peran yang diminta sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. (c) Menunjukkan perilaku inovatif dan spontan diluar *job description* yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2001) kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (*turnover*) karyawan tinggi, maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang.

Menurut Robbins (2006) karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Kemudian dalam penelitiannya menurut Indrawati (2013) menyimpulkan bahwa adanya perhatian yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut seiring dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purwanto dan Wahidin (2011) dimana dalam penelitian tersebut mengkaji tentang faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan hasilnya terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam perkembangannya perkebunan group SIMP telah menetapkan budaya organisasi untuk memberikan panduan bagi karyawannya. Budaya organisasi tersebut adalah Konsisten dalam 3C, yaitu: *Crops, Cost, dan Condition*. Karyawan diharapkan dapat melakukan eksploitasi produksi yang optimal dari areal yang dikelolanya (*Corps*), kemudian karyawan dituntut untuk dapat meminimalisir biaya produksinya (*Cost*) dan diharapkan setiap areal yang dikelolanya dapat dijaga dan dirawat dengan baik (*Condition*). Seluruh karyawan yang ada dalam divisi perkebunan group SIMP diharapkan dapat berkomitmen dengan *core value* dari Budaya Organisasi yang ada.

Dari budaya yang ada dan telah membawa perkembangan perusahaan sampai dengan saat ini ternyata belum membantu menekan *turnover* dan meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut dapat dilihat, karena PT Citranusa Intisawit dalam tiga tahun terakhir mengalami

turnover Staf yang cukup tinggi serta diiringi dengan penurunan kuantitas produksi. Di PT Citranusa Intisawit peran serta staf merupakan salah satu kunci utama dalam perusahaan perkebunan karena selain sebagai aset perusahaan, staf tersebut bertindak sebagai pemikir, perencana, pelaksana dan pengendali jalannya perusahaan di lokasi perkebunan. Adapun di PT Citranusa Intisawit staf tersebut antara lain menduduki jabatan Asisten, Asisten manager (asmen), Manager, dan General Manager. Adapun peningkatan *turnover* staf yang masuk (*hire*) dan berhenti (*terminate*) setiap tahunnya di PT Citranusa Intisawit, dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Data Turnover Staf PT Citranusa Intisawit
Tahun 2011 – 2013

Tahun	Jumlah Staf (Akhir Tahun)	Masuk (Hire)	Keluar (Terminate)	Presentase Keluar (Turnover)
2011	36 Orang	5 Orang	2 Orang	4,65%
2012	44 Orang	11 Orang	3 Orang	5,17%
2013	47 Orang	11 Orang	8 Orang	12,12%
2014*	51 Orang	9 Orang	5 Orang	7,69%

*Sampai dengan Agustus 2014

Sumber: Database Kepersonaliaan, 2014

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah staf yang keluar (*terminate*) dan terus bertambah setiap tahunnya sejak 2011 – 2013. *Turnover* staf yang cukup tinggi di PT Citranusa Intisawit mengindikasikan bahwa kepuasan kerja staf yang rendah. Bila hal ini tidak segera ditanggulangi dan dibenahi akan berpengaruh terhadap kelangsungan oprasional perusahaan yang pada akhirnya dapat menurunkan *image* serta keuntungan perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang rendah dalam suatu organisasi, tentunya upaya perusahaan untuk dapat mencapai tujuan

usahanya akan sulit tercapai. Selain itu dengan tingkan pergantian (*turnover*) karyawan yang cukup tinggi tersebut telah mempengaruhi *outout*/produksi perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator produksi yang dihasilkan oleh pimpinan (asisten) divisinya masing-masing dikarenakan tingkat pergantian yang tinggi sehingga kinerja karyawan dan perusahaan terlihat cenderung menurun dikarenakan pimpinan yang silih berganti dimana pimpinan yang telah keluar digantikan dengan pimpinan baru yang mana harus beradaptasi kembali dengan lingkungan kerjanya yang baru. Adapun data produksi PT Citranusa Intisawit tersebut dapat dilihat dari Tabel 1.2. berikut:

Tabel 1.2.
Tabel data Produksi PT Citranusa Intisawit tahun 2011 s.d. 2013

Keterangan	Presentase Perolehan Produksi		
	2011	2012	2013
<i>Production Performance Achievement</i>	86,26%	82,60%	73,81%

Sumber: Data Produksi PT Citranusa Intisawit, 2014

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa produksi tahunan PT Citranusa Intisawit cenderung menurun karena jumlah luasan tanaman yang menghasilkan semakin bertambah namun produksi tahunannya semakin menurun. Harapan dari manajemen perusahaan adalah eksploitasi produksi/*output* perusahaan dapat meningkat seiring dengan meningkatnya luasan tanaman menghasilkan (berproduksi).

Dengan melihat fenomena meningkatnya *turnover* staf dari tahun ke tahun dalam Tabel 1.1 dan menurunnya jumlah produksi/kinerja dalam Tabel 1.2 dan agar perusahaan memiliki gambaran untuk dapat mentransfer Budaya Organisasi

perusahaan dengan baik serta meningkatkan kepuasan kerja stafnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, maka penulis termotivasi untuk melakukan analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Citranusa Intisawit.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Citranusa Intisawit?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Citranusa Intisawit?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Citranusa Intisawit?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka secara umum studi ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Citranusa Intisawit
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Citranusa Intisawit

3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Citranusa Intisawit

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, kontribusi penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi Group SIMP dalam mengelola sumber daya manusia.
2. Bagi ilmu manajemen, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam studi mengenai budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
3. Bagi penulis, penelitian ini merupakan salah satu bentuk aplikasi/penerapan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan pada Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura, terutama yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.