

Lampiran 23 Hasil Uji F	140
-------------------------------	-----

Lampiran 24 Hasil Uji t

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang sedemikian pesat membuat perusahaan berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerja Karyawan demi berkembang dan tercapainya tujuan perusahaan. Peningkatan sumber daya manusia menjadi fokus utama dalam setiap pengembangan serta alat utama dalam mempercepat tercapainya visi misi perusahaan. Perusahaan dituntut untuk menangani sumber daya manusia secara tepat, sehingga kinerja yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Istilah kinerja segera mengantarkan pada suatu bentuk seseorang yang bekerja dan melihat seberapa banyak hasil yang diperolehnya dari pekerjaannya itu. Kinerja berkaitan dengan hasil kerja atau prestasi, selayaknya perlu diketahui seberapa besar tingkat keberhasilan seseorang dari suatu pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini penting, mengingat hasil evaluasi dari kinerja itu menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan atas usaha yang dilakukan seseorang. Tugas yang dituntut dari seseorang harus ada hasil, meskipun dalam ukuran yang paling minim.¹

Sebagai upaya meningkatkan kinerja Karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan berjalannya budaya organisasi yang baik juga komunikasi yang efektif dan efisien. Penerapan budaya organisasi menjadi

¹ Uno HB. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara 2012.p. 59

sangat penting mengingat harus terciptanya situasi dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, efektif dan efisien. Budaya organisasi yang baik bisa dikatakan budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan Karyawan dalam memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi.

Pada dasarnya budaya organisasi adalah asumsi- asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai- nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah.² Budaya organisasi tercipta tumbuh dan berkembang oleh individu-individu yang tercatat sebagai anggota organisasi dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan pada para anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan dan diberlakukan dalam lingkungan organisasi sebagai pedoman bagi setiap anggota dan dianggap sebagai pembeda organisasinya dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi sebagai pembeda antar organisasi, karena setiap organisasi mempunyai caranya masing-masing untuk menciptakan dan menjaga budayanya. Memang tidak semua karyawan yang masuk dalam organisasi sesuai dengan budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, namun hampir semua karyawan yang baru masuk berusaha untuk menyesuaikan dengan budaya organisasi yang berlaku jika ingin bertahan. Hal tersebut lah yang memancing komitmen antar anggota organisasi. Namun tidak semua anggota organisasi mendapat kepuasan kerja dengan

² Ivancevic H, Donnelly Jr JM, Gibson JL. *Management Principles and function, USA: Richard D. Irwin Inc.* 2009.p.107

budaya organisasi yang dianut, hal tersebut memang memiliki banyak faktor namun biasanya faktor utamanya adalah budaya organisasi yang tidak sesuai.

Budaya organisasi bukan hanya nilai-nilai dan aturan yang harus dianut seluruh anggota organisasi, melainkan sebagai identitas dan pengikat antar anggota organisasi, penggerak inovasi juga pengganti formalisasi antar anggota, selain itu budaya organisasi pun sebagai warisan yang baik untuk sebuah organisasi. Tidak hanya itu, budaya organisasi juga akan mempermudah terciptanya komitmen antar anggota serta mendorong naik kinerja. Tetapi budaya organisasi pun sebagai batasan-batasan sikap dan perilaku, dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.

Sebagai contoh budaya yang diterapkan pada PT Galang Kreasi Usahatama yaitu kerapian administrasi dan pembagian wewenang yang jelas. Dalam kerapian administrasi mencakup hal surat meyrat baik itu surat masuk maupun surat keluar, pengarsipan, simpan-pinjam arsip, keuangan, barang masuk barang keluar. Segala hal yang tercantum diatas dilakukan dengan sangat tertib dan teliti. Bahkan seorang manager sekalipun meminjam arsip tetap dengan prosedur yang berlaku karena kesadaran antar anggota organisasi untuk saling menjaga budaya organisasi.

Dalam pembagian wewenang yang jelas mencakup hal kejelasan perintah yang akan turun pada karyawan. Hal ini bisa menjadi kunci yang

dapat menentukan keberhasilan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang yang jelas mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak. Contohnya ketika seorang karyawan operasional lapangan mendapatkan tugas dari manajer operasional kantor untuk kembali ke kantor dikarenakan hal tertentu, namun karyawan tersebut tidak melaksanakan karena perintah tersebut tidak berdasarkan perintah dari manajer operasional lapangan.

Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi menjalankan kegiatan sehari-hari, tetapi juga sangat mempengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti yang peneliti katakan di awal, sebagai upaya meningkatkan kinerja Karyawan tidak hanya mempertimbangkan budaya organisasi yang baik melainkan juga ada komunikasi interpersonal yang efektif dan efisien. Komunikasi interpersonal merupakan hal yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi interpersonal membantu Karyawan mencapai tujuan individu dan juga organisasi, merespons, dan mengimplementasikan

perubahan organisasi, mengkoordinasikan aktivitas organisasi dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan.

Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa non verbal.³ Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Ketika seseorang dapat memiliki pemahaman yang baik tentang komunikasi, ia akan dapat memahami dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Bila sebuah organisasi sampai pada titik dimana komunikasi dalam kondisi tidak seefektif seharusnya, organisasi tersebut pun tidak akan berfungsi seefektif yang seharusnya.

Hubungan yang hangat, ramah sangat dipengaruhi kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan orang lain. Proses komunikasi yang dilakukan setiap hari berfungsi untuk memupuk dan memelihara hubungan dengan lingkungan. Oleh sebab itu keterampilan berkomunikasi memiliki arti penting dalam kehidupan organisasi. Ada banyak integrasi sosial yang bisa dilakukan dengan komunikasi, seperti komunikasi dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan, solidaritas dan loyalitas dalam kehidupan sosial. Komunikasi dapat meningkatkan kegairahan dalam menjalin hubungan kerja sama antar sesama manusia, meningkatkan nilai-nilai kebersamaan serta kekeluargaan, dapat mengetahui perkembangan sains, teknologi, seni

³ Usman H. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara; 2011. P.420

dan budaya masyarakat, dapat mengetahui nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan masyarakat, dapat mengetahui kebijakan, ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku di dalam kehidupan masyarakat, bangsa dan bernegara, semua informasi dapat diakses, diketahui dan dimengerti, dapat meningkatkan tanggung jawab moral dan social, dapat menimbulkan saling pengertian diantara sesama manusia, Komunikasi merupakan suatu cara untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, suatu cara untuk mendorong manusia kearah berpikir positif, logis, dan kreatif, suatu cara untuk memenuhi rasa keingin tahuan manusia serta proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan umum.

Bahkan bisa dikatakan, organisasi adalah tubuh makhluk hidup dan komunikasi adalah darah yang mengalir dalam tubuh organisasi tersebut. Organisasi adalah sekelompok masyarakat yang saling bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dan komunikasi adalah perekat yang memungkinkan kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik. Komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada membangun budaya organisasi, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual undestanding*).

Komunikasi dalam organisasi menjadi sangat penting karena adanya komunikasi setiap anggota organisasi bisa berhubungan dengan orang lain

dan saling bertukar pikiran sehingga dapat menambah wawasan seseorang dalam bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu untuk membina hubungan kerja antar anggota perlulah membicarakan komunikasi secara lebih terperinci. Dalam menyalurkan solusi dan ide melalui komunikasi harus ada sender atau pengirim berita maupun receiver atau penerima berita. Solusi-solusi yang diberikan pun tidak diambil begitu saja, tetapi ada penyaringan dan seleksi, manakah solusi yang terbaik yang akan diambil, dan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut agar mencapai tujuan, serta visi, misi suatu organisasi.

Dalam proses komunikasi biasanya ada 3 faktor hambatan yang mempengaruhi komunikasi yang terjadi, yaitu hambatan teknis, hambatan semantik dan hambatan manusiawi. Hambatan yang pertama adalah hambatan teknis, hambatan teknis adalah hambatan yang ada karena keterbatasan teknologi, keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Hal ini sudah hampir tidak terjadi dalam perusahaan, karena seluruh fasilitas komunikasi sudah terpenuhi dengan baik. Meskipun kantor cabang di luar daerah, fasilitas komunikasi menjadi hal yang utama untuk dipenuhi sebagai koordinasi antar kantor cabang.

Yang kedua ada hambatan semantik, hambatan semantik adalah hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara efektif. Semantik sendiri mempunyai arti adalah studi atas pengertian yang diungkapkan lewat bahasa. Suatu pesan yang kurang jelas akan tetap menjadi tidak jelas bagaimanapun baiknya transmisi. Untuk menghindari

mis-komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat dan sesuai dengan karakteristik komunikannya, serta melihat dan mempertimbangkan kemungkinan penafsiran yang berbeda terhadap kata-kata yang digunakannya.

Yang ketiga ada hambatan manusiawi, hambatan ini semakin kompleks karena disebabkan oleh manusia itu sendiri. Hambatan ini muncul dari masalah-masalah pribadi yang dihadapi oleh orang-orang yang terlibat dalam komunikasi, baik *sender* maupun *receiver*. Hambatan ini bisa saja berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, dan penyaringan informasi. Namun tidak menutup kemungkinan hambatan ini berasal dari iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut. Hambatan ini mulai terjadi sejak adanya penerimaan karyawan baru besar-besaran yang dikarenakan pembukaan kantor operasional baru di beberapa daerah yang menyebabkan orientasi komunikasi cukup mengalami perubahan. Karyawan lama di setiap kantor cabang hanya sekitar 30% . Begitu pula yang terjadi pada kantor operasional pusat, semakin banyak orang baru dalam perusahaan maka semakin banyak karakteristik yang belum dimengerti satu sama lain banyak terjadi miskomunikasi dan *misunderstanding*.

Tabel. I. 1
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

No	Periode	Rata-rata	Rating
----	---------	-----------	--------

1	Jan – Jun 2016	275	MR
2	Jul – Des 2016	310	ER
3	Jan – jun 2017	197	NI
4	Juli 2017	197	NI

Sumber: Data PT Galang Kreasi Usahatama

Berdasarkan hasil survei wawancara yang telah peneliti lakukan terhadap kinerja Karyawan pada karyawan PT Galang Kreasi Usahatama diketahui hasil penilaian kinerja periode juli 2017 adalah rata-rata 197 yang artinya masih perlu pengembangan (*Need Improvement*) dimana tidak ada perkembangan hasil penilaian pada periode sebelumnya. Hal tersebut cukup membuktikan bahwa kurangnya terjalin komunikasi interpersonal mengurangi kemampuan kinerja seorang karyawan karena setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan pasti berhubungan dengan karyawan dibagian lain. Dalam lingkup organisasi tujuan utama komunikasi adalah memperbaiki organisasi, yang ditafsirkan sebagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen. Komunikasi interpersonal terjadi setiap saat dan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarki anatara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Nyatanya hal tersebut pun mempengaruhi budaya organisasi yang sudah terbentuk. Seperti banyaknya karyawan baru yang tidak tertib administrasi bahkan ada beberapa manager yang kurang mengerti jalur

wewenang perintah. Bahkan kini terbentuk banyak budaya organisasi baru yang sebenarnya tidak berdampak positif untuk perusahaan. Kurangnya komunikasi antar Karyawan lama dan Karyawan baru dikarenakan banyaknya Karyawan lama yang dikirim keluar daerah untuk mengelola perusahaan cabang sehingga sulitnya Karyawan baru mengenal budaya organisasi yang sudah ada. Begitu pula yang terjadi pada Karyawan lama yang masih berada di perusahaan pusat merasa ada budaya baru yang dibawa oleh Karyawan baru, sehingga banyak terjadi miskomunikasi dan *misunderstanding*.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti ingin mengetahui lebih jauh lagi pengaruh budaya organisasi dan komunikasi karyawan PT Galang Kreasi Usahatama terhadap kinerjanya. Untuk mengetahui hasil nyata sesuai dengan data lapangan yang ada maka peneliti memutuskan untuk meneliti langsung pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT Galang Kreasi Usahatama di Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dikemukakan bahwa rendahnya angka penilaian kinerja Karyawan PT Galang Kreasi Usahatama disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kurangnya komunikasi interpersonal antar Karyawan
2. Sulitnya Karyawan baru mengenal budaya organisasi
3. Terciptanya budaya baru dalam organisasi

C. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas, ternyata rendahnya penilaian kinerja memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung keterbatasan yang dimiliki peneliti maka penelitian dibatasi pada masalah “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT Galang Kreasi Usahatama”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan ?
2. Apakah terdapat pengaruh komunikasi Interpersonal terhadap kinerja Karyawan ?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan komunikasi Interpersonal terhadap kinerja Karyawan ?

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk berbagai pihak terkait. Adapun beberapa kegunaan penelitian tersebut :

1. Bagi PT Galang Kreasi Usahatama peneliti berharap penelitian ini dapat memberi masukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan ilmu-ilmu, teori dan literatur yang didapatkan peneliti selama di bangku kuliah dan dapat membuka wahana berfikir dan menambah wawasan untuk menambah pengetahuan dibidang manajemen sumberdaya manusia khususnya mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti lain penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.