

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang ditandai dengan teknologi yang semakin canggih ini memberikan dampak bagi kehidupan modern saat ini dan secara umum dampak tersebut berasal dari luar yang masuk kedalam kehidupan masyarakat secara luas dan masyarakat juga mengikuti perkembangan tersebut itulah merupakan salah satu dampak atau pengaruh dari globalisasi. Berbagai bidang kehidupan terpengaruh akan globalisasi, salah satunya adalah globalisasi ekonomi yang terjadi di era sekarang ini. Globalisasi yang terjadi di bidang ekonomi sendiri sangat berpengaruh terhadap perdagangan antara beberapa negara yang bersifat bebas. Dikarenakan perdagangan yang bersifat bebas itulah menciptakan lingkungan bisnis yang kompetitif pula. Untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan di dalam pengaruh masa pandemi (Covid-19), perusahaan dituntut untuk bertahan dengan berbagai cara tanpa mengurangi tenaga kerja secara masif, hal tersebut juga akan sesuai dengan arahan pemerintah melalui “Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor SE-907/MEN/PHI-PPHI/C/2004 agar perusahaan dapat bertahan dan menghindari Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), salah satunya dengan menghasilkan *output* (berupa produk atau jasa) yang berkualitas. Agar mampu menciptakan produk atau jasa yang berkualitas, perusahaan memerlukan suatu manajemen yang mampu untuk menerapkan keputusan-keputusan dalam upaya pengaturan, pengoordinasian, pengembangan dan rencana terhadap sumber daya yang perusahaan miliki salah

satunya adalah karyawan. Pengelola sumber daya manusia menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan karena keberhasilan suatu organisasi juga bergantung pada peran pengelolaan akan sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Dari beberapa pakar dan ahli bisnis perusahaan yang peneliti amati, mengatakan bahwa karyawan merupakan salah satu aset/modal terpenting yang dimiliki oleh perusahaan, salah satunya seperti yang dikatakan oleh Armstrong (2014), bahwa dalam manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga, yakni orang yang berkerja di organisasi/perusahaan (karyawan), yang secara individu maupun kolektif berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan atau *human capital* menjadi sangat penting karena dapat menghasilkan nilai tambah untuk perusahaan, maka peran dan fungsi seorang karyawan bertujuan untuk membantu memperlancar produktivitas dan memaksimalkan kinerja serta memanfaatkan waktu secara efektif dan apabila karyawan tidak berkerja secara produktif dan tidak efisien, maka karyawan tidak lagi menjadi modal terpenting bagi perusahaan, tapi menjadi penghambat untuk perusahaan seperti karyawan bekerja memiliki perilaku menunda-nunda (prokrastinasi) (Desi .R, 2015). Karyawan tentu tidak bisa menjadi salah satu sumber daya yang utama, jika tidak ada pengelolaan yang baik dari perusahaan. Adanya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, menjadikan

karyawan sebagai salah satu aset untuk melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional perusahaan, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Sinambela, 2016). Selain itu, menurut Malayu S.P Hasibuan, 2016, sumber daya manusia memiliki 11 fungsi, diantaranya adalah pengembangan dan pengarahan yang bertujuan mengarahkan karyawan agar mampu untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien serta meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang berpengaruh pada kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu kinerja dalam perusahaan modern saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya.

Sonnentag & Frese (2002) menyatakan bahwa kinerja seorang karyawan terdiri dari keahlian dan keterampilan yang digunakan/diterapkan dalam pekerjaan tertentu dalam menyelesaikan tugas atau sebagai tindakan dari seorang karyawan dalam hal efisiensi kinerja yang berguna pada pencapaian organisasi. Ketika terdapat karyawan yang bermasalah maka akan berdampak terhadap hasil kerjanya yang juga berdampak pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi adalah budaya organisasi (Brahmansari dan Siregar, 2009).

Menurut Deadrick & Gardner (2008) dan Bendassolli (2012), kinerja merujuk pada sebuah tindakan yang dihasilkan oleh individu (karyawan) yang dipandu oleh hasil yang akan dicapai dengan tujuan atau motivasi yang jelas. Dalam hal tersebut, motivasi yang jelas dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dan menurut Kasmir (2016) ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah

satunya adalah Budaya Organisasi, menurut beliau budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan atau kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota. Dengan kata lain sumber daya manusia yang dikelola dengan baik salah satunya adalah dengan menyesuaikan program mereka dengan jenis budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan. Budaya organisasi sendiri merupakan bentuk dari nilai-nilai sosial dalam suatu organisasi yang dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan pelbagai permasalahan yang terjadi, baik di dalam maupun diluar organisasi dengan melakukan penanaman nilai-nilai penting saat karyawan pertama kali bergabung pada organisasi/perusahaan (Sutrisno, 201). Budaya organisasi juga sebagai perekat sosial pada sesama karyawan serta membentuk karakter dari karyawan tersebut agar dapat menyesuaikan kinerja mereka dengan sistem kerja yang telah diterapkan perusahaan. Tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling mempercayai dan bersedia untuk berbagi pengetahuan antara rekan kerja, maka kinerja organisasi tidak akan berkembang bahkan tidak dapat bertahan dalam berbagai kondisi (Davenport dalam Kusumadmo, 2013).

Dalam penelitian kali ini penerapannya menggunakan budaya organisasi yang memiliki 5 dimensi menurut Marshall Sashkin dan William E. Rosenbach (2018). Penjelasan pertama dari 5 dimensi, kaitannya dalam mengelola perubahan adalah dengan keadaan perusahaan yang harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan mengikuti arus perubahan menyesuaikan keadaan

terbaru. Burnes (2004) membahas adanya perubahan dalam setiap tindakan organisasi, dan berpendapat bahwa untuk setiap perubahan akan muncul resistensi yang menghancurkan inisiatif perubahan tersebut. Dengan maksud dari kata resistensi tersebut menjelaskan bahwa akan adanya sudut pandang yang berbeda dari beberapa karyawan (tua dan muda) yang mampu dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan (budaya), hal tersebut juga dapat mempengaruhi kebiasaan dalam perusahaan dalam kebijakan dan peraturan yang menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Dampaknya, karyawan yang harus mampu untuk menyesuaikan dengan kebiasaan baru perusahaan tersebut akan berdampak juga terhadap kinerjanya.

Selanjutnya dari dimensi mencapai tujuan, budaya organisasi yang telah disepakati bersama memiliki dampak bagaimana seorang karyawan akan menyusun rencana mereka (dan juga menyesuaikan dengan rencana perusahaan) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif bersaing demi kepentingan karir mereka dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut memberikan dorongan karyawan untuk memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas yang sulit dan tak pasti, yang nantinya mampu membantu mereka untuk menjaga/mempertahankan standar kinerja yang tinggi (Porath & Bateman, 2006). Sebuah penelitian menunjukkan penguasaan dalam tujuan berfokus pada atensi seorang individu yang berelaborasi dan pengembangan dalam ilmu baru dan proses pendalaman strategi yang mengarah tujuan disepakati bersama (Elliot & McGregor, 2001; Fisher & Ford, 1998; Steele-Johnson et al., 2000; Winter & Latham, 1996).

Lalu koordianasi kerja tim, dalam prosesnya, koordinasi kerja tim sangat

penting dalam mendukung dan membangun budaya organisasi yang telah diterapkan, yang juga menuntut perusahaan untuk mampu dalam menciptakan karyawan yang dapat menyesuaikan kemampuan mereka dengan permasalahan yang ada dan secara strategis dapat mengikuti tujuan perusahaan itu sendiri. Kerja tim juga merupakan kunci untuk meningkatkan pembelajaran secara individu maupun kolektif yang mana akan mempengaruhi kinerja organisasi (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018). Greg L. Stewart (2000). Dengan begitu organisasi dapat mengidentifikasi keahlian karyawannya sesuai dengan apa yang diharapkan untuk dicapai.

Dimensi yang ke 4 (empat) adalah Orientasi Pada Pelanggan, dengan Orientasi Pada Pelanggan mampu menjadikan kinerja karyawan meningkat. Penerapan dalam Orientasi Pada Pelanggan juga memiliki kemungkinan memberikan nilai bagi pelanggan yang akhirnya akan meningkatkan keseluruhan kualitas produksi (Mokhtar, 2013; Slater & Narver, 2002). Dengan begitu, Menurut Sawhney and Piper (2002) perusahaan yang fokus pada nilai pelanggan mencapai tingkat hasil kinerja yang lebih tinggi dari pada yang menunjukkan penekanan nilai pelanggan yang lebih rendah. Lado (2011) juga menambahkan bahwa Orientasi Pada Pelanggan juga menjadi salah satu factor meningkatnya kinerja finansial.

Budaya juga dapat di tentukan dengan kekuatannya, yaitu dengan tingkat kesepakatan antara karyawan, tentang pentingnya nilainya dan cara tertentu dalam melakukan sesuatu. Budaya yang kuat adalah budaya yang nilai-nilai pentingnya di pegang kuat dan di bagikan secara luas dalam lingkungan yang terkait dan memiliki

pengaruh juga terhadap perilaku karyawan itu sendiri (Neal Sarhan et al, 2019).

Dari uraian dari latar belakang tersebut peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Dimensi Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja”. PT. Aseli Dagadu Djokdja adalah sebuah ikon pariwisata Yogyakarta setelah gudeg, batik, perak dan bakpia dan merupakan perusahaan yang memposisikan diri mereka sebagai produk cindremata alternatif dari Yogyakarta dengan mengusung tema utama: *Everything about Djokdja*. Perusahaan ini memiliki beberapa tempat penjualan dan produksi yang tersebar di Yogyakarta dan kantor utama mereka berada di Jl. IKIP PGRI No. 50 Sonopakis, Yogyakarta 55182. Perusahaan ini pada tahun 1994 memiliki sejarah nama yang berawal dari *brainstorming*, yang secara tidak sengaja dan spontan mengumpat dalam bahasa *slang* khas Yogyakarta (Dagadu=Matamu) dari salah satu pendiri PT. Aseli Dagadu Djokdja, Gigih Budi Abadi. Kini PT. Aseli Dagadu Djokdja memiliki total karyawan sebesar 66 orang.

Terpilihnya PT. Aseli Dagadu Djokdja sebagai objek penelitian ini adalah karena jika dilihat dalam perkembangan bisnis keratif yang begitu mulai meruak saat ini membuat banyak organisasi, perusahaan maupun proyek-proyek individu memerlukan ciri khas produk yang kuat agar mampu membantu perusahaan dalam memposisikan diri dengan konsumen dan bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain. Dimana ciri khas yang kuat akan tercipta di perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang efektif dan kuat. Pertimbangan dalam pemilihan perusahaan ini diantaranya adalah, dalam hal memenuhi kepuasan konsumen PT. Aseli Dagadu Djokdja mengemban sebuah misi yang juga disesuaikan dengan

budaya organisasi perusahaan untuk memberikan manfaat tidak hanya kepada *shareholder* dan *stakeholder*, tetapi juga kepada masyarakat luas terutama konsumen, hal tersebut sesuai dengan dimensi budaya organisasi menurut Marshall Sashkin dan William E. Rosenbach (2018) yakni orientasi terhadap konsumen (*Customer Orientation*). Budaya organisasi dalam PT. Aseli Dagadu Djokdja juga mempengaruhi kedisiplinan karyawannya yang dapat menjadi sebuah tolak ukur apakah peran manajer atau sebuah pimpinan dalam melaksanakan kerja tim dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak dan juga dapat menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi, hal tersebut juga sesuai dengan dimensi budaya organisasi menurut Marshall Sashkin dan William E. Rosenbach (2018) yakni Koordinasi kerja tim (*Coordinating teamwork*). Dikarenakan budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Aseli Dagadu Djokdja mempengaruhi kedisiplinan dan hal tersebut juga dapat mempengaruhi bagaimana sikap karyawan akan selalu siap siaga dalam menghadapi Mengelola Perubahan yang bisa terjadi kapan saja dan mampu mendorong karyawan untuk memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas yang sulit dan tak pasti, hal tersebut juga sesuai dengan dimensi budaya organisasi menurut Marshall Sashkin dan William E. Rosenbach (2018), yakni mengelola perubahan (*Managing Change*) dan orientasi menggapai tujuan (*Achieving goals orientations*).

Penulis memilih melakukan penelitian di PT. Aseli Dagadu Djokdja karena PT. Aseli Dagadu Djokdja juga memiliki beberapa outlet, adanya perbedaan latar belakang seperti pendidikan, umur, dan juga adanya motto perusahaan yang menyerap kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta menjadikan penulis tertarik

untuk melakukan penelitian apakah dengan perbedaan dan budaya yang digunakan tersebut menciptakan kebiasaan/budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan 5 dimensi budaya organisasi sebagai penerapan khususnya, yaitu mengelola perubahan, orientasi menggapai tujuan, mengkoordinasikan kerja tim, Orientasi Pada Pelanggan dan kekuatan budaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang, maka dalam penelitian akan dijelaskan mengenai pengaruh dimensi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dimensi Mengelola Perubahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah dimensi Orientasi menggapai tujuan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah dimensi Mengkoordinasikan Kerja Tim berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah dimensi Orientasi Pada Pelanggan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah dimensi Kekuatan Suatu Budaya berpengaruh signifikan dan positif dalam terhadap kinerja karyawan?

1.3. Batasan masalah

Agar permasalahan yang akan dibahas tidak terlalu meluas, maka penulis menetapkan batasan-batasan penelitian. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi didefinisikan saat membahas variabel kinerja yang seperti pada penelitian ini yang akan digunakan adalah budaya organisasi yang memiliki 5 dimensi sebagai perantaranya yaitu:
 - a. Mengelola Perubahan, mengelola perubahan adalah dengan keadaan dimana perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dengan mengikuti arus perubahan tanpa adanya paksaan yang harus dilakukan.
 - b. Orientasi Menggapai Tujuan, Teori dan penelitian dalam *achievement goal* menunjukkan bahwa kinerja dan kepuasan kerja karyawan bergantung pada orientasi mereka dalam menggapai tujuan (e.g., Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993; Philips & Gully, 1997; Van Ypren & Janssen, 2002).
 - c. Mengkoordinasikan Kerja Tim, merupakan kunci untuk meningkatkan pembelajaran secara individu dan kolektif yang mana mempengaruhi kinerja karyawan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018).
 - d. Orientasi Pada Pelanggan, Orientasi Pada Pelanggan merupakan kecenderungan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks pekerjaan (Sawhney and Piper, 2002)
 - e. Kekuatan Budaya, merupakan norma dan perilaku organisasi yang digunakan sebagai sumber strategis dengan sebuah potensi dalam menciptakan dan mengimplementasikan kebiasaan organisasi yang lebih baik agar keunggulan kompetitif perusahaan dapat tercapai secara berkelanjutan (Ghazi Ben Saad & Muzafar Abbas, 2018).

2. Kinerja karyawan Menurut Deadrick & Gardner (2008) dan Bendassolli (2012), kinerja merujuk pada sebuah tindakan yang dihasilkan oleh individu (karyawan) yang dipandu oleh hasil yang akan dicapai dengan tujuan atau motivasi yang jelas. Pengertian karyawan juga sudah banyak di pahami sebagai salah satu sumber penting yang memfasilitasi beberapa aktivitas dan operasi perusahaan setiap harinya (Mudah, Rafiki & Harahap, 2014). Kinerja Tugas digambarkan sebagai perilaku yang secara langsung atau tidak langsung berkontribusi pada pusat organisasi secara teknis.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja yang telah menerapkan dan menginterpretasikan budaya organisasi sebagai salah satu pedoman perusahaan dalam beroperasi, sehingga belum bisa dikatakan hasil penelitian ini dapat berlaku secara umum di perusahaan sejenis lainnya.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dimensi mengelola perubahan dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dimensi Orientasi Menggapai Tujuan dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dimensi mengkoordinasikan kerja tim dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dimensi orientasi pada pelanggan dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh dimensi kekuatan budaya dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bagaimana pengaruh Dimensi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan beberapa sub elemen dari budaya organisasi itu sendiri yaitu, mengelola perubahan, orientasi menggapai tujuan, mengkoordinasikan kerja tim, Orientasi Pada Pelanggan, kekuatan budaya. Selain itu, dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang akan meneliti permasalahan serupa sehingga dapat memperkaya wawasan peneliti maupun pembaca.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sebagai tolak ukur maupun evaluasi internal dan dapat digunakan sebagai rujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan beberapa sub elemen dari budaya organisasi itu sendiri yaitu, mengelola perubahan, orientasi menggapai tujuan, mengkoordinasikan kerja tim, Orientasi Pada Pelanggan, kekuatan budaya. Dengan demikian, manajemen dapat memperoleh pertimbangan hal-hal yang bersifat strategik dalam pengelolaan karyawan pada PT. Aseli Dagadu Djokdja.

1.6. Sistematis Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab I akan terdiri dari beberapa bagian yaitu, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematis penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II akan berisi teori-teori yang digunakan penulis sebagai dasar dari penelitian, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III akan berisi lingkup dalam penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, definisi operasional, metode pengumpulan instrumen, dan metode analisis data dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV akan berisi profil perusahaan, analisis mengenai data yang telah dikumpulkan. Analisis dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian dan menggunakan alat analisis yang telah ditentukan.

BAB V PENUTUP DAN SARAN

Bab V merupakan bagian dari penutup yang akan berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, dan saran saran bagi pihak yang berkepentingan.