

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan bisnisnya tergantung dari kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan. Persoalan dalam mengelola sumber daya manusia telah menjadi hal yang penting bagi setiap organisasi saat ini. Kinerja seorang karyawan menentukan bagaimana keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Seperti yang pernah dikemukakan oleh Utami, Wibowo, dan Utami (2017:205) bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan.

Karyawan menjadi pelaksana atas berbagai kebijakan dan kegiatan operasional dalam sebuah organisasi. Segala bentuk sumber daya yang dimiliki organisasi tidak akan mampu berjalan optimal apabila tidak didukung dengan kinerja karyawan yang mumpuni pada bidangnya. Ferlan (2016:1058) memperkuat argumen ini dengan menyatakan organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, pengelolaan sumber daya manusia di PT X telah menjadi fokus utama. Hal ini dikarenakan, sumber daya

manusia PT X memiliki penilaian kinerja yang fluktuatif selama 3 tahun terakhir. Hal ini digambarkan melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan**

Performa	Nilai Konduite	2015		2016		2017	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Sangat Baik	$> 8$	13	10,7	26	23,6	15	11,6
Baik	$6 < NK \leq 8$	62	50,8	48	43,6	47	36,4
Kurang Baik	$NK \leq 6$	47	38,5	36	32,8	67	52
Jumlah Karyawan		122		110		129	

Sumber: diolah peneliti (2018)

Indikator yang digunakan oleh PT X dalam menilai konduite seorang karyawan didasarkan atas penilaian terhadap kepemimpinan, kerjasama, tanggung jawab serta kehadiran. Berdasarkan data penilaian kinerja PT X tahun 2015-2017, dapat kita ketahui bahwa pengelolaan kinerja karyawan dari PT X belum optimal. Kinerja karyawan PT X mengalami fluktuasi, terlihat dari adanya kenaikan dan penurunan persentase karyawan dengan penilaian kurang baik. Terkhusus pada tahun 2017, jumlah karyawan dengan penilaian kinerja kurang baik berjumlah lebih besar dibanding total karyawan dengan penilaian baik dan sangat baik, yaitu 52% berbanding 48%.

PT X sendiri menentukan target dengan menetapkan bahwa setiap tahunnya, tidak lebih dari 35% karyawannya memiliki nilai kurang baik atau nilai konduite di bawah angka 6. Sedangkan yang terjadi selama 3 tahun terakhir, PT X hanya berhasil memenuhi target tersebut pada tahun 2016, dimana pada tahun itu persentase karyawan yang memiliki nilai kurang baik berada pada angka 32,7%. Pada tahun 2015 dan 2017, PT X memiliki

persentase karyawan yang mendapat nilai kurang baik sebesar 38,5% (2015) dan 52% (2017).

Pimpinan organisasi dituntut untuk mampu mendorong karyawan agar tangguh dalam menghadapi dinamika dalam dunia bisnis saat ini. Hal ini membuat peran dari seorang karyawan menjadi penting bagi organisasi. PT X adalah organisasi yang berorientasi pada pencapaian kinerja bertumbuh, maka dari itu PT X harus dapat mengoptimalkan karyawan yang mereka miliki. Karyawan menjadi sumber daya yang strategis bagi organisasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif dalam era globalisasi. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan tujuan organisasi tercapai.

Kinerja seorang pegawai berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap pegawai merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian organisasi atau perusahaan (Utami *et al.*, 2017:205).

PT X adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasok barang-barang kebutuhan rumah tangga. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, dalam 3 tahun terakhir telah terjadi perubahan organisasi sebanyak 2 kali dalam struktur organisasi PT X. Dari perubahan ini diduga berdampak pada turunnya kinerja karyawan. Pada tahun 2015 terdapat 7 divisi di dalam struktur organisasi PT X. Lalu, pada tahun 2016 terjadi pengurangan divisi

menjadi 5 divisi. Pengurangan divisi dari 7 divisi ke 5 divisi ini dipertahankan hingga saat ini, menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Perubahan dalam struktur PT X terutama terjadi pada bergantinya posisi direktur dan kepala divisi setiap tahun. Perubahan organisasi ini telah direncanakan dan bertujuan untuk menemukan bentuk organisasi yang paling sesuai sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi. Seperti apa yang dijelaskan oleh Karanja (2015:232) saat perubahan organisasi telah direncanakan dan di implementasikan dengan baik, ini akan membantu memastikan kelangsungan hidup organisasi.

Adanya perubahan struktur tersebut mengakibatkan karyawan perlu untuk beradaptasi kembali dengan struktur yang baru agar dapat menjalankan kerjanya dengan maksimal. Saat terjadinya perubahan organisasi, seluruh karyawan harus dipastikan telah mendapatkan informasi yang cukup. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat lebih siap menghadapi perubahan tersebut. Para karyawan harus diberitahu tentang perubahan dalam organisasi sebelum terjadi sehingga mereka dapat mempersiapkan diri secara fisik maupun emosional (Karanja, 2015:239).

Bentuk perubahan yang berupa perubahan struktur dalam PT X mengakibatkan adanya pergantian dalam posisi pimpinan. Hadirnya pimpinan baru dalam PT X ikut serta mengubah budaya yang ada dalam organisasi. Dari hasil observasi ditemukan bahwa terdapat penyesuaian atas nilai-nilai organisasi PT X. Pada tahun 2016, nilai yang diterapkan dalam kinerja karyawan PT X berlandaskan pada kata ELITE (*Excellence, Leadership,*

*Integrity, Teamwork, Enthusiasm*). Lalu, saat terjadi pergantian pemimpin pada tahun 2017, nilai organisasi tersebut diperluas menjadi IAM ELITE (*Innovative, Accountable, Mastery, Excellence, Leadership, Integrity, Teamwork, Enthusiasm*).

Nilai organisasi ini menjadi budaya yang melekat pada organisasi, dimana budaya organisasi berperan penting bagi tercapainya tujuan organisasi. Utami *et al.* (2017:207) menyampaikan budaya organisasi berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik. Sehingga, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang baik dianggap mampu memotivasi serta memberikan inspirasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Karyawan yang berhasil beradaptasi didalam budaya organisasi akan mampu memaksimalkan kinerja yang mereka miliki sehingga berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Gultom (2014:176) budaya organisasi terbentuk dari sekelompok orang terorganisasi yang termotivasi, dan budaya organisasi mempunyai dampak penting untuk meningkatkan kinerja.

Dengan adanya permasalahan seperti apa yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh dari perubahan organisasi, serta budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT X.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti telah jelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi dari perubahan organisasi, budaya organisasi dan kinerja pada karyawan PT X?
2. Apakah perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT X?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT X?
4. Apakah model penelitian perubahan organisasi dan budaya organisasi dapat memprediksikan kinerja pada karyawan PT X?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada karyawan PT X yaitu:

1. Untuk mengetahui deskripsi perubahan organisasi, budaya organisasi dan kinerja pada karyawan PT X.
2. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT X.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada karyawan PT X.
4. Untuk mengetahui apakah model penelitian perubahan organisasi dan budaya organisasi dapat memprediksikan kinerja pada karyawan PT X.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang peneliti harapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan pengetahuan dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah kinerja karyawan yang memiliki variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi.

2. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Menjadi referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya Fakultas Ekonomi pada Konsentrasi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang dapat memberikan wawasan khususnya pada Konsentrasi Manajemen SDM.