

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten menjadi salah satu kunci keberhasilan pencapaian target perusahaan serta sebagai penggerak produktivitas untuk menjalankan persaingan di era globalisasi. Seiring dengan tingkat persaingan tersebut, salah satu sektor yang harus diperhatikan adalah sektor manajemen sumber daya manusia. Karena manajemen sumber daya manusia adalah penerapan dari pendekatan sumber daya manusia yang mempunyai tujuan dan harus dicapai oleh setiap perusahaan (Bangun, 2012).

Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus memiliki kinerja karyawan yang memiliki kualifikasi handal. Kehandalan tenaga kerja sangat dibutuhkan perusahaan karena perusahaan menganggap karyawan adalah aset perusahaan yang menentukan masa depan perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal, perusahaan harus mampu memanfaatkan *human resource* yang ada didalamnya. Pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan (Theodora, 2015).

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*), untuk itu setiap perusahaan berusaha meningkatkan kinerja

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014). Kinerja karyawan menjadi hal terpenting karena dengan penurunan kinerja baik individu maupun kelompok yang dapat memberi dampak pada perusahaan.

Perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerja membuat orang merasa nyaman dalam bekerja. Menurut (Susetyo & Hendro , 2014) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2016). Sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang disesuaikan dengan keadaan objek penelitian adalah budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* (Kasmir, 2016) . Pencapaian suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Setiap perusahaan harus selalu memacu kinerja karyawannya dengan harapan mampu mencapai keselarasan disetiap bagian perusahaan, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

Budaya organisasi menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena berpengaruh besar terhadap perilaku anggotanya dengan tingkat kebersamaan dan intensitas dalam menciptakan suatu iklim internal. Penelitian yang dilakukan oleh (Alinvia dan Heru, 2018) menyatakan bahwa budaya organisasi di setiap perusahaan mampu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Agustin, 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh (Kamilah, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Fahmi, 2016) budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalisme kinerja karyawan, karena dapat menciptakan interaksi antar karyawan dan pola perilaku bagi karyawan untuk bekerja secara profesional dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan.

Salah satu peran penting budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah melalui motivasi kerja (Alinvia & Heru, 2018). Hubungan kinerja yang optimal dengan budaya organisasi melalui motivasi tampak jelas dirasakan oleh perusahaan yang memiliki filosofi yang kuat baik dari sisi lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Budaya organisasi membantu kinerja karyawan karena dapat menciptakan tingkat motivasi yang

luar biasa bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Sholahudin, 2019) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Najmy Haqq, 2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Motivasi kerja adalah hal terpenting yang harus diperhatikan, karena dengan adanya motivasi seorang karyawan akan memiliki tekad yang tinggi dalam menjalankan tugas (Hidayati, 2020). Motivasi adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Manajer perusahaan memiliki tanggung jawab yang besar dimana harus berusaha dalam meningkatkan kinerja karyawan dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan. (Paita, Bernhard , & Greis, 2015) menyatakan bahwa motivasi memberi pengaruh langsung kepada kinerja karyawan dimana dengan motivasi yang tinggi maka akan memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kinerja dan budaya di lingkungan perusahaan.

Seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja guna mendapatkan hasil yang maksimal. Motivasi kerja menjadi unsur penting dalam organisasi atau perusahaan, artinya motivasi kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan. Jika seorang karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik - baiknya dan

mengarahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Budaya organisasi menjadi hal penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi akan memberikan kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja apabila budaya yang dianutnya mendukung karyawan dalam mengembangkan kemampuan dalam bekerja. Hal tersebut tentunya budaya organisasi menjadi faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja yang diperoleh karyawan dalam bekerja. Dengan motivasi kerja yang baik, maka pencapaian tujuan perusahaan akan terpenuhi. Oleh karena itu, motivasi kerja merupakan sesuatu yang penting dan harus dimiliki oleh setiap karyawan dan budaya organisasi yang telah ada menjadi pedoman dalam melaksanakan pekerjaan.

PT Perkebunan Nusantara X adalah Badan Usaha Milik Negara yang merupakan perusahaan agribisnis yang berbasis perkebunan. Pabrik Gula Djombang Baru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri gula pada penggilingan tebu yang menjadi lokomotif ekonomi daerah maupun nasional. Pabrik Gula Djombang Baru berdiri sejak tahun 1895 yang beralamat di jalan Panglima Sudirman No. 1 Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang. Dalam sektor perkebunan, pabrik gula Djombang Baru telah memberikan kontribusi terhadap pendapatan nasional dan membutuhkan perhatian yang serius demi meningkatkan kinerja karyawan yang ada. Mengingat wilayah binaan yang luas meliputi tiga kabupaten yaitu Kabupaten

Jombang, Kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Bojonegoro. Dalam hal pencapaian tujuan perusahaan budaya organisasi menyebabkan kinerja sumber daya manusia belum optimal sehingga sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya yang ada belum mampu memberikan kontribusi yang maksimal. Dari hal tersebut menjelaskan dampak terhadap kinerja karyawan yang kurang maksimal pada perusahaan. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan kinerja yang baik dari sumber daya manusianya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di lapangan bahwa keinginan karyawan untuk memajukan perusahaan terlihat kurang optimal. Hal ini membuktikan bahwa dukungan karyawan dalam memajukan perusahaan tergolong masih rendah. Dampak dengan rendahnya dukungan karyawan terhadap perusahaan tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1  
Realisasi Giling Pabrik Gula Djombang Baru

| <b>Tahun</b> | <b>Target Tebu Giling (Ton)</b> | <b>Realisasi Tebu Giling (Ton)</b> | <b>Persentase Real Terhadap Target (%)</b> |
|--------------|---------------------------------|------------------------------------|--|
| 2016         | 308,576.5                       | 279,855.9                          | 90.69                                      |
| 2017         | 281,660.0                       | 219,872.3                          | 78.06                                      |
| 2018         | 284,647.1                       | 203,947.7                          | 71.65                                      |
| 2019         | 221,698.9                       | 178,787.9                          | 80.64                                      |
| 2020         | 169,501.8                       | 156,090.4                          | 92.09                                      |

Sumber : Data diambil dari bagian QA *off Farm* PG Djombang Baru, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 yang telah disajikan peneliti dapat dilihat bahwa tingkat persentase real terhadap target produksi secara keseluruhan fluktuatif. Terbuktinya penurunan tersebut membuktikan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih belum memadai dari yang diharapkan perusahaan.

Penurunan kinerja karyawan terlihat dari adanya karyawan yang masih belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan. Salah satu hal yang mempengaruhi penurunan target kinerja adalah jumlah sumber daya manusia. Rencana kerja anggaran perusahaan yang telah ditetapkan belum mampu memenuhi tingkat pencapaian target perusahaan. Hal tersebut tentunya karena faktor sumber daya manusia yang belum bisa mengendalikan tingkat kualitas dan kuantitas dari tebu yang telah ditargetkan.

Dari hasil evaluasi yang telah dilakukan pada tahun 2016 hingga tahun 2019 maka tahun 2020 terjadi penurunan target produksi, dikarenakan adanya kebijakan untuk mengurangi karyawan PKWT (Pegawai Kontrak Waktu Tertentu). Jumlah sumber daya manusia yang ada belum mampu memberikan kontribusi yang maksimal. Sehingga dengan mengurangi karyawan PKWT diharapkan mampu memberikan kinerja yang optimal meskipun dengan wilayah binaan yang luas dengan target yang telah ditetapkan. Target perusahaan harus menjadi pegangan bagi setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah di tentukan oleh perusahaan.

Selain mengurangi karyawan PKWT penyebab lain yang mempengaruhi fluktuasi pencapaian kinerja adalah dalam hal ketepatan waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut tentunya dapat menghambat pencapaian target perusahaan. Menurut T.R Mitchel (2011) ketepatan waktu sangat diperhatikan dalam perusahaan, karena menyangkut kepercayaan dari pelanggan atau pengguna. Karyawan yang menjalankan

tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan akan membuat organisasi mampu berkembang karena pengguna telah mempercayai perusahaan berdasarkan ketepatan waktu dalam pelayanan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi belum mampu memberikan kinerja yang optimal. Sementara kinerja karyawan yang maksimal tentunya memperhatikan budaya yang telah di terapkan dalam lingkungan perusahaan. Budaya organisasi memiliki persepsi secara umum yang harus dimiliki setiap karyawan, sehingga setiap karyawan akan memiliki nilai keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi yang ada harus dipahami oleh semua karyawan agar kinerja dapat optimal. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah menentukan *core values* perusahaan yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). *Core values* tersebut turut dilaksanakan di lingkungan PT Perkebunan Nusantara X serta Pabrik Gula Djombang Baru.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di bagian tanaman pabrik gula Djombang Baru kurang memahaminya budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, dengan kata lain karyawan masih kurang membawa budayanya masing-masing kedalam perusahaan seperti ada beberapa karyawan yang masih mengulur waktu saat jam istirahat, adakalanya waktu jam kerja dipergunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Budaya



yang ada belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun keseluruhan dari budaya organisasi perlu ditingkatkan kembali.

Peranan budaya menjadi penting bagi penerapan strategi, strategi sebaik apapun akan tumbang ketika perusahaan tidak memiliki budaya yang mendukung. Oleh karena itu adanya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat untuk menjaga dan melestarikannya.

Hasil penelitian (Ipan , 2019) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan tujuan atau sasaran perusahaan adalah tergantung pada kinerja karyawan dimana kinerja karyawan tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi di perusahaan tersebut.

Budaya organisasi tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi dapat juga berpengaruh melalui mediasi motivasi kerja dimana budaya organisasi yang diterima dapat memberi motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Diduga faktor lain yang mempengaruhi penurunan kinerja yaitu motivasi kerja. Pendapat tersebut didukung oleh teori dari (Mangkunegara, 2014) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi merupakan daya gerak yang diberikan agar memunculkan

keinginan atau kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di bagian tanaman Pabrik Gula Djombang Baru, bahwa kurangnya dorongan semangat kerja karyawan yang diberikan. Motivasi karyawan bagian tanaman diduga cenderung fluktuatif karena intruksi yang terjalin dalam organisasi terkadang mengalami kesalahpahaman, hal ini menjadi pemicu adanya penurunan kinerja. Hal inilah yang menyebabkan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi karyawan yang bekerja sehingga mengakibatkan menurunnya dukungan karyawan pada tempat bekerja, jika motivasi kerja yang ada tinggi maka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat. Sebaliknya jika motivasi kerja karyawan rendah maka pekerjaan akan kurang terlaksana dengan baik dan malah memperlambat suatu pekerjaan.

Tingkat pencapaian kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi namun juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, dengan melalui motivasi kerja pada saat karyawan belum menyelesaikan tugasnya oleh karena itu karyawan mempunyai motivasi untuk melakukan tugasnya semaksimal mungkin agar segera menyelesaikan tugasnya yang akan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan dan otomatis berdampak pada kinerja suatu organisasi.

Motivasi dijadikan sebagai variabel *intervening* karena variabel tersebut menjadi variabel yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian

kinerja karyawan dan tujuan organisasi yang didukung adanya budaya organisasi yang ditetapkan di lingkungan perusahaan. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh (Alinvia dan Heru, 2018) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Hal ini mendorong peneliti menggunakan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* karena menurut peneliti motivasi kerja akan mendorong kinerja karyawan menjadi meningkat serta didukung oleh penerapan budaya organisasi yang ada. Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*” dengan objek penelitian di Pabrik Gula Djombang Baru.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di pabrik gula Djombang Baru?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja di pabrik gula Djombang Baru?

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di pabrik gula Djombang Baru?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di pabrik gula Djombang Baru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja sebagai variabel *intervening* antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi pihak akademis diharapkan dapat memberikan manfaat informasi sebagai bahan rujukan, literatur dan acuan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, kinerja karyawan, dan motivasi kerja.
  - b. Bagi penulis sebagai syarat menyelesaikan pendidikan dan menambah pengetahuan serta pengaplikasian teori ke dalam praktik lapangan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan proses evaluasi.