

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang

Sejalan dengan era globalisasi yang membuat persaingan bisnis semakin kuat terutama di Indonesia membuat semua perusahaan perlu meningkatkan kinerja yang dimiliki. Untuk itu, perlu bagi perusahaan agar bisa memanfaatkan *resource* yang dimiliki termasuk sumber daya manusia (Asnawi, 2013). Terdapat keterkaitan antara sumber daya manusia terhadap hasil capaian suatu perusahaan karena sumber daya manusia memiliki peran untuk mengatur dan mengelola sumber daya lainnya seperti modal, metode dan mesin dalam upaya mewujudkan tujuannya (Amanda et al., 2017). Begitu pula dengan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya perlu memperhatikan kinerja karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya (Persero) atau yang biasa dikenal dengan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan gula sebagai *core business* dan berlokasi di Kota Surabaya, Jawa Timur. PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya juga merupakan perusahaan BUMN satu-satunya yang mengusahakan komoditas tunggal, berupa gula dengan jumlah sekitar 16-18% sebagai bentuk kontribusi yang diberikan bagi produksi nasional. Melalui kemitraan dengan pabrik gula (PG), bahan baku tebu sebagian besar didapatkan dari para petani sekitar.

Untuk bisa bersaing di lingkungan bisnis, sumber daya manusia harus memiliki kinerja yang baik (Audia & Silvanita, 2022). Begitu pula yang dikatakan oleh Vosloban (Widjaja, 2021) yang mengatakan bahwa kinerja perusahaan secara

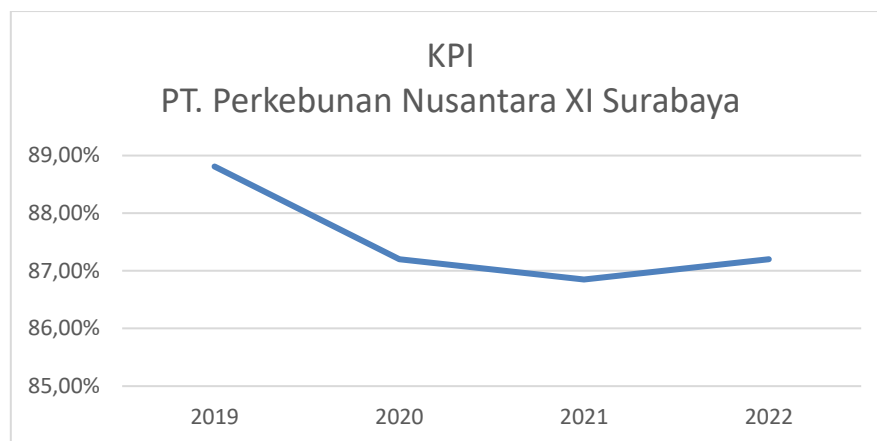
signifikan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan sangat bergantung dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga secara tidak langsung semua karyawan dituntut untuk bisa mengembangkan potensi dirinya secara proaktif dalam perusahaan (Asnawi, 2013).

Kinerja merupakan pencapaian yang dimiliki karyawan di periode tertentu yang kemudian dibandingkan standar kerja milik perusahaan yang telah disusun (Arda, 2017). Terdapat beberapa aspek yang termasuk dalam kinerja karyawan menurut Chandra (Ali & Wardoyo, 2021) yaitu kehadiran karyawan, kualitas dan kuantitas kerja, dan bagaimana karyawan bersikap dan berperilaku di lingkungan perusahaan. Ia juga mengatakan bahwa, sumber daya manusia dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien serta memiliki inisiatif yang tinggi dalam menemukan ide baru.

Penting bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja karyawannya sebagai acuan dalam mengambil langkah berikutnya seperti mutasi atau melakukan pelatihan yang sesuai. Hal ini untuk mengembangkan karyawan yang ada dalam perusahaan, sehingga dibutuhkannya suatu penilaian kinerja karyawan di perusahaan (Suyitno, 2021). Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan dengan melihat hasil pekerjaan masing-masing karyawan yang sesuai dengan berbagai aturan penilaian yang diterapkan di perusahaan (Perwirasari, 2016).

Key Performance Indicator (KPI) yang merupakan alat ukur untuk meninjau kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Budiarto, 2017). Indikator

penilaian individu yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan tingkatannya oleh perusahaan, menjadi salah satu alat ukur yang biasa digunakan manajemen untuk mengukur kinerja karyawan dan tingkat produktivitasnya sesuai dengan fungsi dan jawaban setiap karyawan. Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya tidak mengalami peningkatan sejak tahun 2019. Laporan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya dapat dilihat melalui laporan hasil kinerja karyawan yang telah diukur menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).



Gambar 1. KPI PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya

Berdasarkan gambar 1, pada tahun 2019 kinerja karyawan yang dihitung menggunakan KPI mencapai 88,81% dan pada tahun 2020 kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya mengalami penurunan karena berada di angka 87,20%. Pada tahun 2021 juga mengalami penurunan karena mencapai angka 86,85% dan pada tahun 2022 kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya mengalami kenaikan hingga mencapai 87,20%.

Sistem kerja di PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya mengalami perubahan akibat pandemi covid-19. Setelah munculnya wabah covid-19 pada tahun 2019 dan ditetapkannya kebijakan oleh pemerintah agar karyawan dapat bekerja dari rumah untuk menghindari penyebaran covid-19 di Indonesia. Tidak semua orang mampu bekerja dari rumah dengan stabil. Perubahan ini memberikan dampak negatif bagi karyawan seperti merasa tidak nyaman karena kondisi internet yang kurang stabil (Dingel & Neiman, 2020). Selain itu, lebih mudah merasa kelelahan akibat bekerja terus-menerus menggunakan alat elektronik seperti laptop, komputer dan *smartphone* (Hartono & Rahadi, 2021).

Dampak negatif dari kebijakan *work from home* menurut (Ma'rifah, 2020) ialah adanya *multitasking* yang lebih dirasakan karyawan perempuan terutama yang sudah berumah tangga dan memiliki anak. Hal ini dikarenakan peran ganda yang dimiliki untuk bisa menyelesaikan pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah. Selain karyawan yang bekerja dari rumah, sekolah juga menerapkan belajar secara daring sehingga hal ini juga menjadi tanggung jawab orang tua dalam membantu anak untuk bisa mengakses sarana yang digunakan.

Dampak negatif selanjutnya ialah menurunnya semangat kerja, dimana beberapa individu dengan pola pikir rumah adalah tempat istirahat bukan tempat bekerja akan menurunkan semangat kerja. Hal ini mengakibatkan pegawai menjadi kehilangan fokus dalam menentukan apakah ia harus bekerja atau bersantai bersama keluarga di masa karantina pandemi. Selain itu, menurunnya semangat kerja juga dipengaruhi oleh gangguan di rumah seperti ajakan untuk berbincang dengan keluarga, melakukan *chat* dengan teman atau memantau sosial media,

godaan untuk menonton atau bermain dengan anak yang mana hal ini dapat mengakibatkan pada penundaan pekerjaan.

Selama bekerja dari rumah, karyawan merasakan adanya distraksi yang menghambat penyelesaian pekerjaan seperti distraksi teknis dan distraksi sosial. Distraksi jenis ini ialah gangguan peralatan kerja yang tidak mendukung seperti gangguan jaringan komunikasi. Hal ini juga bisa mengakibatkan terjadinya keterbatasan komunikasi dengan rekan kerja ataupun atasan dan juga dapat memperlambat pekerjaan untuk bisa diselesaikan. Distraksi sosial ini ialah distraksi yang berasal dari keluarga di rumah.

Sesuai kebijakan pemerintah, perusahaan-perusahaan telah memperbolehkan karyawan untuk bekerja dari kantor dengan tetap mengikuti protokol kesehatan. Hingga saat ini, karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya telah bekerja dari kantor dan mengikuti protokol kesehatan yang ada. Meskipun begitu, masih terdapat kekhawatiran yang dirasakan oleh sebagian karyawan ketika berkomunikasi secara langsung dengan rekan kerja. Hal ini dikarenakan covid-19 belum benar-benar hilang dan masih ada hingga saat ini. Kewaspadaan ini memberikan hambatan dalam melakukan aktivitas kerja bagi karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Nekada et al., 2020) dimana karyawan merasakan kecemasan ketika berinteraksi dengan orang yang tidak menggunakan masker, kecemasan tertular ketika berada di kerumunan, dan kecemasan ketika melihat kerumunan.

Menurut Robbins (Takalamangan et al., 2022) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang mana salah satunya ialah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem makna yang diyakini oleh seluruh karyawan dan menjadi identitas yang membedakan perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Budaya organisasi sebagai pedoman merupakan salah satu cara perusahaan untuk bisa menghasilkan karyawan dengan integritas tinggi (Kokiroba et al., 2021). Menurut Wibowo (Rosvita & Setyowati, 2017) budaya dalam organisasi mencerminkan bagaimana orang luar melihat penampilan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya yang berjalan dengan baik tentu saja akan memperlihatkan potret yang positif, akan tetapi jika budaya perusahaan tidak berjalan dengan baik maka citra perusahaan akan terlihat negatif.

Budaya organisasi juga dapat dijadikan dasar perusahaan dalam menjalankan usahanya, oleh karena itu setiap pimpinan perlu untuk menyampaikan nilai-nilai yang dianut dalam perusahaannya agar seluruh karyawan dapat memahami dan mampu untuk menjalankan budaya tersebut dengan baik (Alodia, 2018). Pemahaman budaya organisasi dalam menyepakati nilai-nilai yang mengikat seluruh karyawan untuk dapat menentukan batas-batas normatif perilaku seluruh karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerja, komitmen, loyalitas dan *extra role* (Andayani & Tirtayasa, 2019). Menciptakan budaya organisasi yang berjalan dengan baik dan sesuai dengan visi serta misi organisasi atau lembaga merupakan salah satu cara memelihara sumber daya manusia perusahaan (Audia & Silvianita, 2022).

Budaya organisasi PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya tertuang dalam AKHLAK, sesuai dengan Surat Edaran BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 yang dicetuskan oleh Bapak Erick Thohir selaku Menteri BUMN sejak tanggal 1 Juli 2020. PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya menerapkan budaya organisasi yang tertuang dalam AKHLAK sebagai acuan dalam melakukan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan. Nilai-nilai budaya AKHLAK diharapkan mampu mempersatukan BUMN dan anak usaha sebagai nilai bersama. Nilai-nilai yang terkandung dalam AKHLAK sendiri ialah Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

Penerapan budaya AKHLAK diharapkan dapat menjadi pedoman kerja dan mampu membuat karyawan mempunyai tujuan yang sama dalam memajukan perusahaan BUMN. Selain itu, melalui budaya AKHLAK yang mampu menjadi acuan karyawan dalam melaksanakan hak dan kewajiban diharapkan mampu meningkatkan performa perusahaan. Melalui AKHLAK, diharapkan sumber daya manusia BUMN mampu bertransformasi untuk berkompetisi secara global dan mampu menjadi pabrik talenta. Sehingga, budaya organisasi perlu dikembangkan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi secara keseluruhan (D. Ismail et al., 2023).

Urgensi pada penelitian ini ialah persaingan perusahaan di era globalisasi semakin kuat mengaruskan perusahaan untuk meningkatkan berbagai aspek yang dapat menunjang kemajuannya. Salah satunya ialah sumber daya manusia, hal ini dikarenakan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting. Untuk meningkatkan performa perusahaan agar semakin maju, diperlukan kinerja

karyawan yang baik. Kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya mengalami penurunan sejak tahun 2019 hingga 2021 dan mengalami kenaikan pada tahun 2022 tetapi tidak signifikan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah budaya organisasi. PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya memiliki budaya organisasi AKHLAK sebagai acuan dalam bekerja.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amanda, dkk (2017) dikatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena untuk menciptakan situasi atau kondisi yang mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya serta memperoleh hasil yang maksimal memerlukan budaya organisasi yang baik. Adapula penelitian yang dilakukan oleh Hadju dan Adam (2019) dikatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya (Persero).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini ialah apakah terdapat pengaruh budaya organisasi AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya?

C. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

Berdasarkan uraian yang menjadi latar belakang penelitian, maka tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi AKHLAK terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat

Manfaat dari penelitian yang akan dilakukan ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis, berikut merupakan penjelasannya:

1) Manfaat Teoritis:

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menyumbangkan pemikiran terkait budaya organisasi AKHLAK dan kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis:

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam meninjau budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan sebagai pijakan dan referensi yang bisa digunakan oleh penulis selanjutnya terkait budaya organisasi AKHLAK dan kinerja karyawan.

D. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya

Sejalan dengan tujuannya, penulis ingin mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya telah banyak penulis yang membahas terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Penelitian sebelumnya digunakan sebagai data pendukung pada penelitian ini, yaitu tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19 di PT. Bank Sumut Kantor Cabang Tembung yang dilakukan oleh Ramadani (2021). Penelitian ini memperoleh data melalui subjek sebanyak 53 karyawan menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Sedangkan pada penelitian ini, digunakan subjek sebanyak 40 karyawan yang diambil dengan menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling* (Ramadani, 2021).

Perbedaan selanjutnya ialah terdapat pada lokasi penelitian, dimana penulis ini dilakukan di PT. Bank Sumut Kantor Cabang Tembung. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Selanjutnya, Berdasarkan penelitian sebelumnya dan dikaitkan dengan fenomena yang ada, penelitian ini memiliki kebaruaran yaitu dilakukan setelah masa pandemi akibat covid-19. Pada penelitian terdahulu dilakukan selama masa pandemi, sedangkan penelitian ini dilakukan pasca pandemi sehingga terjadi perubahan kebiasaan yang mungkin mempengaruhi cara bekerja individu. Selain perbedaan teknik pengambilan subjek dan lokasi penelitian, perbedaan penelitian ini dengan

penelitian yang akan diteliti ialah munculnya kebiasaan kerja yang baru bagi karyawan sehingga dibutuhkan adaptasi. Proses adaptasi setiap karyawan berbeda-beda sehingga terdapat kemungkinan memunculkan rasa khawatir jika mereka tidak mampu beradaptasi dengan cepat. Adaptasi yang dilakukan dapat berupa bekerja dari rumah yang mengharuskan mereka untuk bisa menggunakan sarana online seperti zoom, google meet, google drive dan website resmi perusahaan.

Dalam penelitian ini, kesimpulannya ialah secara parsial budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan Bank Sumut Kantor Cabang Tembung. Secara parsial lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara simulat, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada masa pandemi covid-19 di PT. Bank Sumut Kantor Cabang Tembung.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Meitriana & Irwansyah (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KSU Tabungan Nasional, Singaraja)”. Penelitian ini merupakan penelitian kausal dimana populasi dalam penelitian menggunakan seluruh karyawan untuk diambil data, yaitu sebanyak 31 karyawan sebagai subjek. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini memiliki populasi lebih dari 100 sehingga digunakan teknik *simple random sampling* untuk mengambil sampel penelitian. Selanjutnya, penelitian terdahulu melakukan penelitian sebelum adanya masa pandemik sehingga perilaku karyawan tidak terpengaruh oleh fenomena covid-19 yang

menimbulkan budaya baru seperti bekerja dari rumah. Pada penelitian ini, para karyawan juga telah bekerja dari kantor bukan dari rumah meskipun karyawan masih harus tetap mewaspadaikan penyebaran covid-19 yang belum sepenuhnya hilang. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 (pada tingkat kesalahan 55%). Sehingga kesimpulannya ialah secara signifikan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di KSU Tabungan Nasional Singaraja (Meitriana & Irwansyah, 2017).

Penelitian yang dilakukan Amanda dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun”. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Hasil ini diperoleh melalui subjek yang diambil menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* yaitu sebanyak 102 karyawan. Perbedaan yang terdapat pada penelitian ini ialah pada lokasi penelitian, dimana penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya tepatnya di PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya. Selain itu, budaya organisasi pada penelitian sebelumnya telah ada sejak lama dan telah berjalan dalam kurun waktu yang lama sehingga karyawan sudah mampu menyesuaikan diri. Sedangkan pada penelitian ini, budaya organisasi yang dimiliki PT. Perkebunan Nusantara XI Surabaya masih terbilang baru sehingga masih diperlukan penyesuaian untuk bisa mengimplementasikan budaya tersebut dalam melakukan pekerjaan (Amanda et al., 2017).

Kebaharuan pada penelitian ini ialah, budaya organisasi yang digunakan pada penelitian-penelitian terdahulu diciptakan oleh satu perusahaan yang memiliki berbagai cabang. Perusahaan-perusahaan cabang tersebut merupakan perusahaan yang bersifat homogen sehingga memiliki visi dan misi yang sama. Sedangkan pada penelitian ini, perusahaan milik BUMN merupakan perusahaan yang bersifat heterogen. Ada berbagai perusahaan yang berada di naungan BUMN dan telah memiliki budaya organisasi dan visi misi yang sudah ada sejak dahulu kala. Budaya organisasi BUMN yaitu AKHLAK ini sendiri baru ditetapkan sejak dua tahun yang lalu, sehingga memerlukan waktu untuk menyesuaikan dengan budaya organisasi dan visi serta misi ada untuk bisa menciptakan budaya organisasi yang baru. Bagi seluruh perusahaan juga memerlukan waktu untuk bisa mengimplementasikan budaya organisasi AKHLAK tersebut.