

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja Karyawan adalah suatu pencapaian kerja yang diraih oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan secara efektif, sesuai dengan pengalaman, kemampuan & kejujuran serta waktu. Kemampuan, minat pegawai, dan penerimaan terhadap pekerjaan adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan juga dapat diartikan Pemaparan tentang tanggung jawab terhadap tugas dan peran serta motivasi karyawan. Kinerja karyawan akan semakin baik dapat dipengaruhi oleh faktor yang telah disebutkan.

Permasalahan yang muncul dan berkaitan dengan kinerja karyawan yaitu termasuk keahlian karyawan untuk melakukan pekerjaan yang tidak sesuai harapan. Hal ini dibuktikan dengan terdapatnya beberapa karyawan yang enggan mengerjakan pekerjaan yang ditugaskannya. Terdapat pula tanggung jawab pekerjaan yang tidak selesai sesuai target.

Masalah keterampilan karyawan harus diselesaikan secara memadai. Kurangnya karyawan yang handal untuk menguasai dan menjalankan operasional menjadi isu dan masalah utama dalam meningkatkan kinerja. Peningkatan kapasitas karyawan juga akan tentang meningkatnya keterampilan manajemen.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja salah satunya adalah apakah karyawan dapat meraih skor KPI (*Key Performance Indicator*) yang ditetapkan suatu lembaga. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang alat kesehatan, kinerja perusahaan menjadi salah satu aspek yang terus ditantang dalam kemajuannya. Dalam kurun waktu lima tahun kebelakang hasil yang diraih perusahaan mengalami kelambatan sehingga perusahaan mengalami penurunan jika dibandingkan tahun-tahun yang lalu seperti yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1. 1 *Revenue* dan Pertumbuhan *Revenue* PT Berkah Instalasi Medika Dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	<i>Revenue</i>	Progres	Target
2017	Rp. 7.005 Miliar	9 %	9 %
2018	Rp. 9.081 Miliar	29 %	12 %
2019	Rp. 7.393 Miliar	-18 %	10 %
2020	Rp. 7.164 Miliar	-3 %	9 %
2021	Rp. 5.758 Miliar	-19 %	7 %

Sumber: Data Diolah dari Laporan Tahunan PT Berkah Instalasi Medika (2021)

Dari analisa *People Review* yang dilangsungkan oleh HR PT Berkah Instalasi Medika ditengah dinamika yang penuh dinamika di tahun 2021, data pada tabel di atas bahwa perusahaan memberikan target kepada setiap karyawan, target yang diberikan kepada karyawan kemudian dikelola oleh supervisor dan diserahkan kepada ASM. Perusahaan masih mencatat penjualan dan laba bersih. usaha untuk membenahi operasional dengan memperbaiki disisi distribusi, laba bersih mencapai Rp. 5.758 Miliar dengan pertumbuhan -19 %, dan pada tahun 2020 laba bersih mencapai Rp. 7.164 Miliar dengan pertumbuhan -3% begitu pun seterusnya, jika dihitung rata-rata dalam 3 (tiga) tahun mulai Tahun 2019 – 2021,

mengalami penurunan sebanyak 13% karyawan yang belum sesuai dengan ketentuan yang di buat oleh KPI dan perlu ditingkatkan lagi, sedangkan kategori yang memenuhi kriteria yang dibuat KPI dan memiliki nilai di atas nilai 19% sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 1.2. berlandaskan hal itu terdapat potensi karyawan yang masih bisa ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, yang tujuannya agar dapat memberi dampak positif pada kinerja organisasi.

Tabel 1. 2 People Review PT Berkah Instalasi Medika 2019 – 2021

Indeks	Indikator	Jumlah Karyawan	Presentase
1,0 - 3,9	Pekerja yg kinerjanya sangat kurang	0	0%
4,0 - 4,9	Pekerja yg kinerjanya perlu pengembangan	65	21,70%
5,0 - 5,9	Pekeja yg kinerjanya sesuai dengan target	190	63,30%
6,0 - 6,9	Pekerja yg kinerjanya diatas rata2 dan menjadi <i>anchor</i> utk pekerja lainnya	45	15%
7,0 - 8,0	Pekerja yg sangat berkompeten, yang dapat mewakili perusahaan	0	0%

Sumber: Data diperoleh Dari HR PT Berkah Instalasi Medika (2022)

Berdasarkan tabel di atas terdapat 65 orang atau 21,70% yang masih perlu pengembangan, pekerja yang kerjanya sudah sesuai target sudah lebih dari 50% tetapi masih perlu pengembangan agar dapat mencapai karyawan yang mampu mewakili perusahaan dan menjadi pekerja yang sangat berkompeten. Menurut Pak Rony (Direktur Utama PT Berkah Instalasi Medika, 2021) salah satu strategi yang dilakukan oleh PT Berkah Instalasi Medika agar dapat mengalami peningkatan kinerjanya adalah dengan mendorong dilakukanya transformasi di bidang Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompeten sehingga perusahaan dapat menjawab

tantangan dinamika penjualan yang tidak menentu. Dengan demikian strategi bagi PT Berkah Instalasi Medika dan akan menjadi nilai positif dalam berkompetisi menghadapi persaingan. Salah satu Perubahan dalam industri Sumber Daya Manusia adalah penerapan budaya Profit.

Menurut Griffin et. al. (2020:496) Budaya adalah salah satu sumber keunggulan yang dapat bersaing melahirkan budaya yang dapat membantu dan mendukung karyawan agar mencapai hasil kinerja yang lebih baik. Budaya dapat bernilai positif maupun negatif. Budaya yang positif dapat mengidentifikasi dengan tepat perilaku, dibagikan secara menyeluruh, dan konsisten. Budaya yang positif dapat meningkatkan kinerja dengan memberi suntikan semangat kepada karyawan dan keterlibatan karyawan, menarik motivasi dan pencapaian mereka kearah yang lebih tinggi, dan memberikan visi kearah yang lebih tinggi, dan mengklasifikasikan karyawan ke tujuan yang bermakna dan terpadu. Karena mereka terlibat, maka budaya organisasi akan dapat membangkitkan gairah dan semangat komitmen dan usaha karyawan.

Untuk itu agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan maka diperlukan sumber daya manusia yang unggul, dan faktor budaya organisasi menjadi peran yang sangat penting dalam menjaga persaingan. Menurut Robbins & Judge (2018:296) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang dilakukan secara sistematis dari para anggota organisasi yang menjadi pembeda antar lembaga. Budaya organisasi adalah nilai yang dihasilkan dan dikembangkan oleh suatu organisasi, serta kebiasaan dan amanah pendirinya, yang dijadikan dasar aturan dan pedoman bertindak agar dapat mencapai tujuan organisasi. Budaya yang berkembang pesat menjadi kuat dapat merangsang organisasi untuk

berkembang lebih baik. Hasil Survey Budaya PT Berkah Instalasi Medika tahun 2019 menunjukkan beberapa aspek yang harus dilakukan perbaikan, contoh masih adanya budaya *silo minded* dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab, dan kebiasaan ingin dilayani oleh karyawan sesuai data pada Tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Beberapa Data Hasil Survei Internal Tentang Budaya

No	Budaya yang perlu diperbaiki
1	Adanya budaya <i>silo minded</i> dalam mengerjakan tanggungjawabnya
2	Adanya budaya dan harapan untuk selalu dilayani terkait dengan administrasi HR & GA

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan PT Berkah Instalasi Medika (2021)

Silo Minded adalah kebiasaan yang umum ditemukan dalam organisasi atau perusahaan. *Silo* adalah sikap dalam departemen perusahaan yang enggan memberi informasi yang mereka ketahui. Pemikiran *silo* ini dapat terjadi diakibatkan oleh minim komunikasi antar departemen, yang dapat berakibat negatif pada cara kerja. Pemikiran *silo* ini dapat berbahaya karena dapat menghambat efektifitas organisasi dan menjadikan budaya perusahaan yang Kurang baik (Warta Ekonomi, 2019).

Hasil survei budaya yang dilakukan oleh tim audit eksternal PT Berkah Instalasi Medika pada Tahun 2018 menyatakan Entropi Budaya sebesar

13,35% seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.5, yang berarti terdapat kendala dengan budaya organisasi didalam perusahaan dan perlu dilakukan penyesuaian restruktur budaya (Barrett, 2006:45). Menurut Barrett (2006:21)

Entropi budaya/ *Toxic Culture* adalah energi suatu kelompok yang digunakan untuk pekerjaan yang kurang atau tidak produktif. Entropi budaya mengukur persilangan pendapat, gesekan, dan keputusasaan yang muncul dalam budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

Tabel 1. 4 Hasil Survei Entropi Budaya PT Berkah Instalasi Medika 2018

Level	Nilai Yang Mungkin Membatasi	Votes Per Nilai Tahun 2018	% Entropi Per Nilai Tahun 2018	Votes Per Level Tahun 2018	% Entropi Per Level Tahun 2018
3	Birokrasi	63	32,98 %	134	7,02
	Kebingungan	22	11,52 %		
	Menahan Informasi	6	3,14 %		
	Lembur	19	9,95 %		
	Kekuasaan	10	5,24 %		
	Menunda	4	2,09 %		
	Silo	10	5,24 %		
2	Sifat Menyalahkan	9	4,71 %	41	2,15
	Persaingan Internal	7	3,66 %		
	Manipulasi	1	0,52 %		
	Pencitraan Diri	7	3,66 %		
	Konflik Kepentingan	17	8,90 %		
1	Menghindari Resiko	11	5,76 %	80	4,19
	Kontrol	9	4,71 %		
	Pengurangan Biaya	18	9,42 %		
	Melempar Tanggung Jawab	19	9,95 %		
	Fokus Jangka Pendek	23	12,04 %		
	Materialitis	0	0,00 %		

Sumber: Data diperoleh dari HR PT Berkah Instalasi Medika

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa faktor pertama yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Hal ini sependapat dengan Kasmir (2016:189) bahwa salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja ialah budaya organisasi, yaitu kebiasaan maupun standar organisasi suatu perusahaan.

Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian berikut ini: Kumar (2018), Hazriansyah (2017) dan Rohman, dkk. Ke. (2021) menyatakan bahwasana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan, oleh sebab itu penelitian ini relevan dngan topik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sabuhari et. al. (2020) menunjukkan bahwasana budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut manajemen PT Berkah Instalasi Medika, sebanyak 100 karyawan dilatih, meski pelatihan hanya dilakukan tiga kali dalam setahun. Tidak semua karyawan memiliki kesempatan untuk pelatihan lebih lanjut. Padahal, kebijakan perusahaan adalah karyawan harus mendapat pelatihan setiap semester. Berikut informasi tanggung jawab dan frekuensi pelatihan PT Berkah Instalasi Medika tahun 2021:

Tabel 1. 5 Jabatan, Frekuensi dan Jumlah Pelatihan di-PT Berkah Instalasi Medika

No	Jabatan	Jumlah orang	Frekuensi prlatihan
1	Pimpinan	1	3X
2	Kepala Pabrik	1	3X
3	KDC	1	3X
4	Admin	7	3X
5	Superior	3	3X

No	Jabatan	Jumlah orang	Frekuensi prlatihan
6	Sales	3	3X
7	Produc Development	2	3X
8	R & D	2	3X
9	BA	2	3X
10	PPIC	1	3X
11	Produksi	3	3X
12	ARD & Design	4	3X
13	Kolektor	1	3X
14	KBA/KM/BD	1	3X
Total		32	

Sumber : Data diperoleh dari HR PT Berkah Instalasi Medika

Berdasarkan indikator tersebut, dapat dianalisa bahwa faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan Wibowo (2019), pelatihan adalah aktivitas yang ditujukan untuk mengubah keahlian, pandangan dan pengalaman. Pelatihan vokasi tidak hanya dilakukan terhadap karyawan lama. Pelatihan adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis bertujuan untuk mengembangkan keahlian dan kesadaran dan diharapkan agar dapat bekerja secara sungguh sungguh dalam bidangnya. pelatihan berguna untuk melatih karyawan dalam pekerjaanya yang memerlukan keahlian dan kesadaran sehingga dibutuhkan sikap dan pengetahuan (Sedarmayanti, 2017).

Dampak pelatihan terhadap kinerja juga disampaikan secara empiris oleh Susilo, Saogi, Nomleni (2022) menemukan bahwa pelatihan berkaitan dengan kinerja, pelatihan dapat digunakan sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan. Ragawati, Swasto S, Prasetya (2014) Pelatihan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasan (2018) menemukan bahwa pelatihan dapat menambah kinerja karyawan. Slameto, Sulasmono (2017) Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Studi oleh Otto, Otoo, Abledu dan Bhardwaj (2019); Ibrahim, Boerhannedadin, Bakare (2017) menemukan hasil yang beragam mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dengan hasil satu penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penilaian komitmen afektif perusahaan ditentukan oleh keberhasilan pengembangan karir karyawan. Selain itu, pandangan karyawan kepada peningkatan karir memiliki akibat kepada kepuasan kerja diperusahaan. Yang mengakibatkan karyawan tersebut terhindar dari perilaku kerja yang dapat membendung tercapainya tujuan organisasi, contohnya mogok kerja, absensi dan pindah kerja. Ini memengaruhi keterlibatan tinggi.

Tabel 1. 6 Hasil kuesioner Pra-Survey mengenai Komitmen Afektif pada PT Berkah Instalasi Medika

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Karyawan	Cumulative Present
		Bagus	Tidak Bagus		
1	Menurut anda bagaimana kepedulian karyawan terhadap perusahaan	40%	60%	15	100%
2	Menurut anda bagaimana karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi	35%	65%	15	100%

No	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Karya wan	Cumulative Present
		Bagus	Tidak Bagus		
3	Menurut anda bagaimana karyawan menunjukkan rasa bahagia bekerja dalam organisasi	60%	40%	15	100%
4	Menurut anda bagaimana karyawan menunjukkan rasa memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan	50%	50%	15	100%

Sumber: Data diolah peneliti

Dari Pra-Survei yang ditujukan kepada 15 karyawan, 40% memiliki kepedulian terhadap perusahaan sedangkan 60% lainnya tidak memiliki rasa kepedulian terhadap perusahaan. 35% rasa memiliki terhadap organisasi sedangkan 65% lainnya tidak memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, 40% tidak menunjukkan rasa bahagia bekerja dalam organisasi sedangkan 60% menunjukkan rasa bahagia bekerja dalam organisasi, 50% menunjukkan rasa memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan sedangkan 50% lainnya menunjukkan tidak memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan.

Berdasarkan Pra-Survei yang ditujukan pada 15 karyawan, 13 karyawan menyatakan bahwasana penurunan kinerja menjadi faktor yang mendasari dan mempengaruhi terkait dengan komitmen afektif. Karyawan tidak memperoleh kenyamanan dalam aktivitas bekerja, ketidaknyamanan karyawan dikarenakan karyawan jenuh terhadap pekerjaan yang konstan yang dilakukan terus menerus sehingga karyawan menganggap bekerja hanyalah kegiatan yang dilakukan hanya

untuk kesibukan, hal tersebut mengindikasikan belum terbentuknya ikatan emosional antara pekerjaan dengan karyawan.

Berlandaskan hasil kajian masalah (*gap*) penelitian maka penelitian ini akan menguji secara empiris faktor pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif sebagai variabel *intervening*. Oleh sebab itu peneliti mengambil judul:

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif Pada PT Berkah Instalasi Medika

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Fenomena bisnis di atas menggambarkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan yang dimulai tahun 2017 sampai tahun 2021. Penurunan ini tercermin setiap tahunnya dalam persentase target kinerja yang dicapai sehingga dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kurangnya kerjasama yang ada dalam PT Berkah Instalasi Medika sehingga dapat memicu karyawan menjadi *individualisme*.
2. Menurunnya orientasi pelayanan dalam bidang pekerjaan sehingga produktivitas menurun.
3. Dampak kepemimpinan perusahaan Terhadap peningkatan kinerja karyawan.
4. Permasalahan yang dihadapi suatu perusahaan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan.
5. Karyawan kurang bersemangat dan enggan dalam melakukan pelatihan sehingga masih kurangnya ketertarikan terhadap tugas pokok dan fungsi umum.

6. Pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap Perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh suatu budaya organisasi.
7. Diperlukan komitmen yang kuat dari karyawan untuk membantu perusahaan merealisasikan tujuan perusahaan.

1.3. Batasan Masalah Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik dan bisa terfokus, maka peneliti tidak membahas secara menyeluruh dikarenakan keterbatasan sumber daya yang peneliti miliki, peneliti akan berfokus pada masalah, yang mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan, faktor yang akan diteliti yaitu budaya organisasi (X1) sebagai variabel bebas kesatu dan pelatihan (X2), sebagai variabel bebas kedua, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, dan komitmen afektif sebagai variabel intervening (Z).

1.4. Rumusan Penelitian Penelitian

Penelitian sebelumnya berasumsi bahwasana pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Susilo, Saogi, Nomleni, 2022; Ragawati, Swasto S, Prasetya, 2014; Hasan, 2018; Slameto, Sulasmono, 2017), namun hasil penelitian Otto, Oto dan Abledu dan Bhardwaj (2019); Ibrahim, Boerhannedadin, Bakare (2017) mendapatkan bahwa pelatihan tidak mempengaruhi kinerja. Berdasarkan kesenjangan yang disajikan di atas dan fenomena kehidupan bisnis, masalah penelitian pekerjaan ini dapat dirumuskan bagaimana kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan bantuan pelatihan dan budaya organisasi serta dengan komitmen afektif. Nah ini yang menjadi pertanyaan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif di PT Berkah Instalasi Medika?
2. Apakah Pelatihan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Komitmen Afektif di PT Berkah Instalasi Medika?
3. Apakah Budaya Organisasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Berkah Instalasi Medika?
4. Apakah Pelatihan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan di PT Berkah Instalasi Medika?
5. Apakah Komitmen Afektif mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT Berkah Instalasi Medika?
6. Apakah Budaya Organisasi tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Berkah Instalasi Medika melalui Komitmen Afektif?
7. Apakah Pelatihan tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT Berkah Instalasi Medika melalui Komitmen Afektif?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Untuk memahami dan menganalisa seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif PT Berkah Instalasi Medika.
2. Untuk memahami seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap Komitmen Afektif pada PT Berkah Instalasi Medika.
3. Untuk memahami seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Berkah Instalasi Medika.
4. Untuk memahami seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Berkah Instalasi Medika.
5. Untuk memahami seberapa besar pengaruh Komitmen Afektif terhadap kinerja karyawan pada PT Berkah Instalasi Medika.

6. Untuk memahami seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi pada PT Berkah Instalasi Medika.
7. Untuk memahami seberapa besar pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi pada PT Berkah Instalasi.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat bagi penulis, sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori yang dipelajari di perkuliahan, sehingga penulis dapat menambah perspektif dan pengetahuan tentang permasalahan yang dihadapi perusahaan dan juga untuk penyusunan tesis yang diperlukan atau kewajiban dalam memenuhi syarat kelulusan.

Manfaat bagi Akademisi, dapat digunakan sebagai rujukan penelitian selanjutnya tentang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan.

Manfaat bagi Praktisi, Diharapkan memperluas pengetahuan peneliti tentang komitmen afektif sebagai mediasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan sebagai kontribusi yang bermanfaat bagi penelitian bidang ekonomi, khususnya penelitian manajemen sumber daya manusia, yang dapat dijadikan referensi dan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya peningkatan kinerja.