

BAB I

PENDAHULUAN

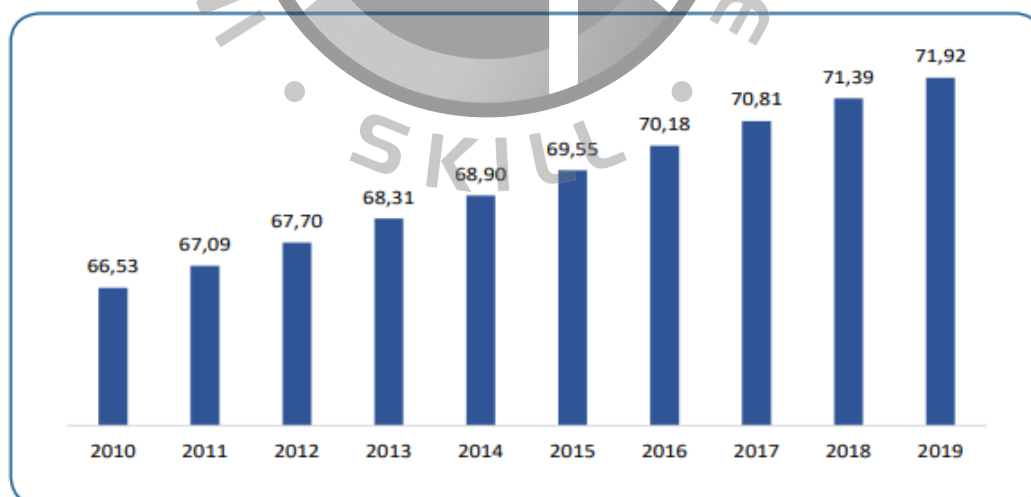
1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari peran SDM atau karyawan yang memegang peranan untuk mendukung pengembangan perusahaan. Pengembangan SDM merupakan bagian dari proses berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan jiwa bersaing karyawan, karena saat ini perusahaan-perusahaan saling berkompetensi menciptakan SDM yang unggul guna meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan (Djuwita, 2011).

Berdasarkan laporan *World Economic Forum* (WEF) yang berjudul *Global Human Capital Report* tahun 2017 yang mengkaji tentang kualitas SDM di 130 negara, Indonesia berada di urutan ke-65 (www.ppsdml.bpsdm.dephub.go.id). Dalam laporan Bank Dunia atau *World Bank* tahun 2018 menunjukkan bahwa skor *Human Capital Index* (HCI), Indonesia menempati peringkat 87 dari 157 negara. Namun, capaian ini masih lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Brunei Darussalam (www.cnbcindonesia.com)

Sejalan dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu dengan menggenjot SDM yang unggul terutama dalam bidang keterampilan. Upaya ini dilakukan agar Indonesia dapat bersaing dengan negara lainnya dan menghasilkan SDM yang cakap dan terampil. Berdasarkan penelitian salah satu pilar *Global Competitiveness Index* (GCI) yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* (WEF) tahun 2018, dimana keterampilan SDM Indonesia saat ini menempati peringkat ke-4 (empat) di Asia Tenggara dengan nilai 64,1 (www.databoks.katadata.co.id). Hal ini mengharuskan setiap institusi harus memiliki SDM yang kompeten di bidang pekerjaannya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019, menunjukkan secara umum Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia terus mengalami kemajuan selama periode tahun 2010 hingga tahun 2019.

Gambar 1. 1 – Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Tahun 2010-2019



Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Setiap perusahaan sebaiknya memiliki visi, misi dan tujuan untuk mengembangkan SDM. Hal ini didukung oleh SDM yang memiliki kesungguhan dan keunggulan dalam bekerjasama untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Agar visi, misi dan tujuan tercapai perusahaan juga harus mempertahankan dan meningkatkan kinerja atau *employee performance*.

Sebagai usaha jasa pialang asuransi PT. X memiliki target yang ingin dicapai agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut adalah pencapaian kinerja di PT. X pada tahun 2020 yang disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 – Employee Work Assessment PT. X Tahun 2020

Divisions	Target Work Results (%)	Achievements of Work Results (%)	Remarks
Marketing	100	66	Not Achieved
Claim	100	58	Not Achieved
Technic	100	53	Not Achieved
Administration & Finance	100	60	Not Achieved

Sumber: Data Internal PT. X

Berdasarkan data internal PT. X menunjukkan bahwa pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2020 masih belum tercapai pada masing-masing divisi. Hal ini karena ada masalah kinerja yang dimiliki karyawan PT. X yaitu kinerja yang masih belum mencapai target.

Pada dasarnya kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam organisasi atau perusahaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan (Habba et al., 2017). Kinerja mencerminkan baik buruknya karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan, karena setiap karyawan mempunyai porsi pekerjaan yang berbeda-beda (Darma & Supriyanto, 2017). Hal ini terlihat dari kemampuan dan potensi masing-masing karyawan yang berpengaruh langsung terhadap kinerjanya. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja atau *employee performance* adalah *organizational culture*, *leadership* dan *work motivation*.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Kinerja tidak akan berjalan baik apabila peran SDM yang belum optimal (Fauzi et al., 2016). Salah satu sektor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah budaya organisasi atau *organizational culture*. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi dan dikembangkan secara terus menerus (Muizu & Sari, 2019). Budaya organisasi membantu anggota organisasi menemukan kejelasan atau kepekaan akan identitas mereka (Panagiotis et al., 2014).

Budaya organisasi yang diterapkan PT. X sudah sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD PT. X bahwa nilai-nilai yang diterapkan karyawan PT. X adalah ketika berada di dalam lingkungan kerja karyawan bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan yang telah disepakati. Namun, terdapat beberapa karyawan yang masih menerapkan budaya dari tempat kerja mereka yang sebelumnya. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berjalan efektif apabila karyawan dapat menerapkannya sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya harus dikembangkan untuk peningkatan akan kesadaran dan kualitas.

Dalam perusahaan *leadership* atau kepemimpinan merupakan elemen yang penting, karena kepemimpinan selalu menjadi masalah krusial yang mengharuskan organisasi terus-menerus berjuang untuk menjadi semakin kompetitif (Keskes, 2014). Kepemimpinan yang efektif akan mempengaruhi karyawannya untuk mempunyai optimisme, rasa percaya diri, serta mendukung visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses dimana seorang pimpinan dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal et al., 2015).

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan PT. X, mereka mengemukakan bahwa kepemimpinan saat ini terdapat masalah. Hal ini disebabkan kepemimpinan yang sekarang kurang berperan dalam memberikan arahan maupun

bimbingan dalam pekerjaan sehingga karyawan menjadi malas dalam menyelesaikan tugas dan kinerja menjadi menurun. Hal ini menyatakan bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan karyawan dalam perusahaan.

Salah satu potensi dalam meningkatkan kinerja adalah *work motivation* atau motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dan energi yang mendorong karyawan atau mengarahkan diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara & Octorend, 2015). Dengan adanya motivasi kerja itu akan membuat karyawan berusaha untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Motivasi kerja akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka guna mencapai tujuan individu dan organisasi (Chien et al., 2020).

Berdasarkan hasil wawancara beberapa karyawan bahwa motivasi kerja PT. X saat ini masih sangat rendah. Motivasi kerja yang rendah ini disebabkan oleh kurangnya pengakuan hasil kerja karyawan oleh atasan dan pemberian bonus yang tidak merata. Karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan bermalas-malasan dan tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa fenomena yang terjadi di PT. X yang merupakan hasil observasi di tempat penulis bekerja mengenai permasalahan kinerja yang dirasakan karyawan di PT. X, bahwa karyawan di PT. X memiliki faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja mereka yaitu *organizational culture, leadership*

dan *work motivation*. Sejalan dengan penelitian Hasan (2017), bahwa faktor yang akan meningkatkan kinerja didukung dengan adanya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi dan motivasi dalam bekerja. Fenomena ini sering terjadi dalam mengelola pengembangan SDM yaitu dari karyawan itu sendiri, dimana mereka secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penelitian Buble (2012), menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational culture* terhadap *leadership*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Arif et al. (2019) menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *organizational culture* dengan *work motivation*. Penelitian Rêgo et al. (2017) menyatakan adanya hubungan yang positif antaran *leadership* dengan *work motivation*. Kemudian, pada penelitian Muizu & Sari (2019) menyatakan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara *leadership* dan *work motivation* dengan *employee performance*. Pada penelitian Muizu & Sari (2019) menyatakan bahwa *leadership* dan *work motivation* memainkan peran mediasi antara *organizational culture* dengan *employee performance*.

Sebagai perusahaan independen yang berdiri sejak tahun 2002, PT. X memiliki karyawan-karyawan yang berdedikasi dengan perpaduan keterampilan yang luas mulai dari asuransi dan manajemen risiko, keuangan, operasional, dan *customer services*. Untuk mempertahankan keterampilan tersebut tentunya perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan dan mempertahankan *employee performance* agar karyawan dapat terus memberikan kontribusinya pada

perusahaan. Dengan adanya rasa memiliki yang dimiliki para karyawan PT. X akan membuat *employee performance* menjadi lebih baik. Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka penulis akan meneliti “**Pengaruh *Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation terhadap Employee Performance (Studi Pada Karyawan Tetap PT. X)***”

1.2 Ruang Lingkup Masalah

Berikut adalah ruang lingkup masalah yang dibuat penulis dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Muizu & Sari (2019) “*Improving Employee Performance Through Organizational Culture, Leadership, and Work Motivation: Survey on Banking Organizations in Southeast Sulawesi*” dengan pengujian kembali dengan objek yang berbeda.
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *employee performance*. Sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah *organizational culture*. Sementara ada 2 (dua) variabel yaitu *leadership* dan *work motivation* memediasi karena dapat memberikan pengaruh terhadap variabel dependen.
3. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap di PT. X yang berlokasi di daerah Kemang, Jakarta Selatan. Metode penelitian ini bersifat kuantitatif dan pengambilan data akan dilakukan melalui kuesioner.

1.3 Perumusan Masalah

Kinerja atau *employee performance* merupakan hal terpenting di perusahaan, karena jika kinerja menurun maka perusahaan juga akan menurun serta tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menetapkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Leadership*?
2. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Work Motivation*?
3. Apakah *Leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Work Motivation*?
4. Apakah *Leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance*?
5. Apakah *Work Motivation* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance*?
6. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance* melalui *Leadership*?
7. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance* melalui *Work Motivation*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut maka penulis memiliki maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *leadership*.
2. Mengetahui dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh yang positif terhadap *work motivation*.
3. Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *work motivation*.
4. Mengetahui dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance*.
5. Mengetahui dan menganalisis apakah *work motivation* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance*.
6. Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance* melalui *leadership*.
7. Mengetahui dan menganalisis apakah *organizational culture* berpengaruh yang positif terhadap *employee performance* melalui *work motivation*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Penulis
 - a. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman yang mendalam terkait Organizational Culture, Leadership dan Work Motivation terhadap Employee Performance.
 - b. Sebagai salah satu syarat kelulusan sarjana manajemen di STIE Indonesia Banking School.
 - c. Sebagai motivasi untuk meneliti segala fenomena yang ada di PT. X
2. Manfaat Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan untuk mempertahankan dan meningkatkan *employee performance* pada karyawan di PT. X

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pembahasan pengaruh *organizational culture*, *leadership* dan *work motivation* terhadap *employee performance* serta memberikan gagasan dan wawasan baru pada penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan dibagi menjadi lima (5) bab, yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah yang menjadi pemicu munculnya masalah, ruang lingkup masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori dari landasan teori yang digunakan sebagai dasar untuk membahas masalah dalam penelitian ini. Bab ini juga mencakup penelitian terdahulu yang mendukung perumusan hipotesis serta analisis hasil penelitian lainnya.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang objek penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan model analisis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang hasil analisis data yang didapat dari objek penelitian, pembahasan hasil penelitian dan mengembangkan hasil dari pengujian yang dikaitkan dengan teori.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian pada bab sebelumnya dan saran-saran yang diharapkan bisa berguna bagi instansi terkait.