

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bisnis retail atau yang biasa disebut dengan bisnis eceran merupakan bisnis yang semakin berkembang di Indonesia, perkembangan ini ditunjukkan dari persaingan bisnis yang perkembangannya cukup pesat. Banyak perusahaan-perusahaan retail yang tumbuh dengan menambah jumlah *outlet*-nya diberbagai wilayah. Disisi lain bisnis ini tumbuh pesat karena bisnis retail bersentuhan langsung dengan kebutuhan pokok masyarakat sehari-hari dimana perputaran barang dan uang di dalamnya sangat cepat.

Pada perkembangannya, kini bisnis *retail* di Indonesia mulai bertransformasi dari bisnis *retail* tradisional menuju bisnis *retail* modern. Perkembangan bisnis *retail* modern di Indonesia sudah semakin menjamur di hampir seluruh wilayah Indonesia. Dalam rangka menghadapi arus persaingan yang semakin ketat para perusahaan *retail* harus sesegera mungkin mengatur strategi, salah satu yang terpenting yaitu meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam keberhasilan pengelolaan suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta kompeten dengan kualitas dan kinerja yang baik, dapat menunjang keberhasilan suatu bisnis dan segala hal yang ingin dicapai

oleh perusahaan. Sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dengan kualitas dan kinerja yang buruk merupakan masalah serius yang dapat menempatkan perusahaan pada posisi berbahaya dan mengarah pada kerugian.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan manajemen harus mampu menganalisis dan membentuk budaya kerja yang berkembang sehari-hari di dalam perusahaan. Budaya organisasi sangat erat kaitannya dalam meningkatkan organisasi, dikarenakan budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dilakukan guna tercipta sebagai alat atau tautan yang terikat dan bersatu yang secara tidak langsung pemimpin dan karyawan membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi, dan misi perusahaan.

Dalam perjalanannya mencapai tujuan, manajemen perusahaan dipengaruhi banyak faktor terutama perilaku karyawan dalam merespon segala kondisi, tugas, tanggungjawab, dan segala aktifitasnya. Hal ini karena adanya kemampuan individu yang beranekaragam yang perlu disosialisasikan guna timbul kesadaran karyawan akan pentingnya budaya organisasi dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu manajemen harus berusaha menciptakan kondisi budaya organisasi yang kondusif dan mengarahkan untuk tercapainya kinerja yang baik.

Budaya organisasi yang sehari-hari berkembang di dalam perusahaan, mengarahkan untuk terbentuknya budaya perusahaan, ini menggambarkan suatu ciri khas dan mendasar dan menjadi pembeda perusahaan yang satu dengan

perusahaan yang lain dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya. Budaya organisasi yang menonjol akan menciptakan suatu budaya organisasi yang baik dan mencerminkan nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki, bagaimana perilaku karyawan dapat mempengaruhi kerja mereka.

Menurut Nawawi, sebagaimana dikutip Irvan (dalam Busro, 2018) budaya organisasi merupakan kebiasaan sehari-hari di lingkungan kerja yang berulang-ulang dilakukan oleh karyawan dan menjadi kebiasaan yang disepakati oleh segenap karyawan untuk ditaati dalam kegiatan dan pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain kebiasaan yang mengakar kuat yang dapat meningkatkan percepatan pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang kemudian mendasar dan menjadi sebagai budaya organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Graha dan Rahardjo (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif. Selain itu juga penelitian yang dilakukan Dimiyati (2011) mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja berbanding lurus, artinya budaya organisasi mendukung tujuan dari organisasi yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku karyawan untuk bekerja lebih giat untuk mencapai hasil yang maksimal.

Pembentukan budaya organisasi berkaitan yang nyata dan erat dengan kinerja karyawan yang diharapkan akan mampu mendorong setiap karyawan

untuk mendedikasikan perannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab atas pekerjaannya secara baik dan maksimal. Budaya juga berperan dalam pembentukan karakter individu karyawan baik beradaptasi ke luar maupun berintegrasi ke dalam organisasi yang lebih luas.

Manajemen perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dan menerapkan budaya organisasi. Banyaknya perusahaan yang hancur dan rusaknya citra perusahaan atau organisasi dalam dunia persaingan bisnis maupun di dalam masyarakat karena manajemen tidak memegang teguh budaya organisasi yang berlandaskan moral. Pada umumnya, yang melatar belakangi adalah lupa pada landasan, tujuan, dan misi didirikannya perusahaan. Keseluruhan elemen dari organisasi harus mampu disiplin terhadap sistem nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi harus ditanamkan secara mendalam kepada manajemen dan kemudian disosialisasikan bertahap dan konsisten kepada karyawan.

Adapun pola budaya organisasi yang dinilai kurang sehat dapat terlihat dari aktivitas kegiatan sehari-hari didalam organisasi seperti tidak kreatif, tidak inovatif, kurang analisis, dan kurang berpikir secara global. Pola kebiasaan ini menggambarkan buruknya sistem kerja dalam sebuah perusahaan. Disamping itu juga dipengaruhi motivasi yang rendah dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, maka diyakini pencapaian kinerja karyawan juga tidak optimal sesuai dengan target pencapaiannya.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu keyakinan dan kemampuan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Dalam suatu organisasi motivasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Busro (2018:51) motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan kegiatan tertentu dalam berusaha mencapai tujuan. Dengan pemberian motivasi, karyawan akan terdorong untuk memperlakukan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin, dan mereka meyakini bahwa ketika organisasi berhasil mencapai tujuan, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terjaga pula.

Disamping itu karyawan dapat diartikan sebagai aset berharga yang dimiliki perusahaan. Memotivasi karyawan merupakan metode yang akan mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan karyawan dan tujuan organisasi saling dapat tercapai. Dasar karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dipengaruhi oleh suatu motivasi, hal ini karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan dan keinginan lebih maju. Segala bentuk kebutuhan tersebut, maka seseorang dituntut untuk lebih giat, kreatif, dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas serta

tanggungjawabnya dengan tepat. Oleh karena itu karyawan yang memiliki semangat dan motivasi yang tinggi akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *mediating* di perusahaan *retail*. PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis jaringan toko swalayan. Ruang lingkup kegiatan perusahaan adalah perdagangan umum yang menjual berbagai macam barang seperti pakaian, aksesoris, tas, sepatu, kosmetik melalui Ramayana *Department Store* dan juga Ramayana *Supermarket* yang menjual kebutuhan pangan dan sehari-hari. Hingga saat ini jaringan *retail* Ramayana telah tersebar di kota-kota besar yang ada di Jawa, Bali, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi bahkan Ramayana telah membuka jaringan toko di Papua pada tahun 2010.

Seiring dengan tuntutan peningkatan kualitas produk dan layanan yang terus berkembang dalam persaingan bisnis *retail*, Ramayana terus berusaha untuk selalu memanjakan konsumennya dengan produk berkualitas tinggi dan harga yang terjangkau. Ramayana juga mengembangkan berbagai varian produk, mulai dari kebutuhan rumah tangga, mainan hingga perlengkapan alat tulis. Hal besar lainnya Ramayana terus melakukan berbagai inovasi menarik lainnya dengan mengembangkan konsep belanja satu atap pusat perbelanjaan. Konsep ini adalah penggabungan bisnis *retail*, hiburan, dan makanan-minuman. Dengan konsep ini, Ramayana akan semakin tumbuh dengan jaringan *retail* yang terbesar di Indonesia.

PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. dalam pengembangan bisnisnya melakukan transformasi pada beberapa gerai guna menarik pengunjung milenial. Pada semester II 2019, setidaknya terdapat lima gerai yang akan mengalami perubahan konsep. Lima gerai ini yang awalnya hanya mengusung *shopping mall* ditransformasi menjadi mal gaya hidup (*lifestyle*). Gerai yang biasa ditransformasi dengan mengubahnya sesuai dengan kondisi dan gaya pelanggan terkini. Proses transformasi ini akan mengubah gerai Ramayana menjadi penggabungan bisnis retail, hiburan, dan makanan-minuman. PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. juga menggandeng sejumlah penyewa atau *tenant* dari sektor hiburan seperti bioskop.

Faktor sumber daya manusia juga menjadi fokus PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya karena sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi yang penting bagi pencapaian tujuan perusahaan, membentuk manajemen yang baik, serta mengarahkan untuk tercapainya kinerja yang baik. Secara kuantitatif tingkat absensi karyawan terbilang tinggi, hal ini mengindikasikan adanya penurunan motivasi kerja dan terciptanya budaya organisasi yang negatif dengan terjadi banyaknya karyawan yang tidak masuk kerja, tentu ini menjadi perhatian bagi manajemen. Tingkat absensi karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya dapat dilihat pada tabel 1.1, 1.2, dan 1.3 berikut:

Tabel 1.1 Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2017

No.	Bulan	Karyawan yang hadir Sebulan Penuh	Karyawan SIM (Sakit, Izin, Mangkir)	Total Karyawan
1	Januari	80	5	85
2	Februari	79	6	85
3	Maret	79	6	85
4	April	70	15	85
5	Mei	73	12	85
6	Juni	78	7	85
7	Juli	83	3	86
8	Agustus	81	5	86
9	September	82	3	85
10	Oktober	76	5	81
11	Nopember	78	3	81
12	Desember	77	3	80

Sumber: HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

Tabel 1.2 Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2018

No.	Bulan	Karyawan yang hadir Sebulan Penuh	Karyawan SIM (Sakit, Izin, Mangkir)	Total Karyawan
1	Januari	74	4	78
2	Februari	77	3	80
3	Maret	77	-	77
4	April	75	3	78
5	Mei	73	5	78
6	Juni	76	2	78
7	Juli	76	2	78
8	Agustus	66	12	78
9	September	71	7	78
10	Oktober	70	8	78
11	Nopember	58	20	78
12	Desember	78	-	78

Sumber: HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya Tahun 2019

No.	Bulan	Karyawan yang hadir Sebulan Penuh	Karyawan SIM (Sakit, Izin, Mangkir)	Total Karyawan
1	Januari	77	-	77
2	Februari	77	-	77
3	Maret	77	-	77
4	April	76	-	76
5	Mei	77	-	77
6	Juni	79	1	80
7	Juli	77	-	77
8	Agustus	75	-	75
9	September	78	-	78
10	Oktober	76	2	78
11	Nopember	74	-	74
12	Desember	74	1	75

Sumber: HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

Dari tabel tingkat absensi karyawan disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang absen cukup tinggi yaitu pada 2017 Tabel 1.1 rata-rata sebanyak 6 karyawan tidak masuk kerja perbulan, atau sekitar 8% perbulan; dan rata-rata sebanyak 5 karyawan tidak masuk kerja perbulan pada 2018 Tabel 1.2, atau sekitar 7% perbulan. Sementara pada 2019 Tabel 1.3 terjadi penurunan tingkat absensi yaitu hanya sebanyak 4 karyawan tidak masuk kerja dalam setahun.

Absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena absensi berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Absensi juga memengaruhi produktifitas perusahaan, jika produktivitas terganggu maka perusahaan tidak akan mendapatkan keuntungan yang maksimal, terlebih PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya bergerak di bisnis retail yang sangat mengedepankan

penjualan. Situasi tersebut di atas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan.

Masalah budaya kerja pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya juga dapat dilihat dari kurangnya karyawan dalam menerapkan budaya 3S (senyum, salam, sapa) terutama kepada pelanggan. Selalu tersenyum saat bertemu pelanggan, selalu memberi salam dan menyapa pelanggan untuk membangun hubungan yang baik. Hal ini adalah budaya yang dapat memberikan kesan keramahan Ramayana dalam memperlakukan serta melayani pelanggan dengan baik. Dari hasil pengamatan manajemen kebanyakan hal tersebut dilakukan oleh karyawan bagian pramuniaga dan merupakan karyawan senior (HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya, 2020).

Pada saat ini juga terindikasi adanya penurunan motivasi kerja yang ditunjukkan dengan terjadinya penurunan kinerja karyawan pada tahun 2017-2019. Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan adalah melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan atas karyawannya dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya

Tahun	Penilaian						Jumlah
	A (Istimewa)	%	B (Baik)	%	C (Cukup)	%	
2017	51	63,75	22	27,5	7	8,75	80
2018	43	55,13	30	38,46	5	6,41	78
2019	53	71,62	17	22,97	4	5,41	74

Sumber: HRD PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

Berdasarkan data Tabel 1.4 menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya belum sesuai harapan karena terjadi naik turunnya jumlah karyawan yang memperoleh penilaian istimewa. Dalam kurun waktu 3 tahun tersebut, terjadi penurunan terendah pada tahun 2018 dengan jumlah 43 karyawan yang memperoleh penilaian istimewa, turun 8,62% dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 51 karyawan. Penilaian karyawan terjadi 3 kali dalam setahun, yaitu setiap 4 bulan sekali dan dinilai pada bulan ke-5 bulan berjalan. Pada indikator penilaian ini menunjukkan proporsi (1) Absensi karyawan meliputi sakit, izin, dan mangkir; (2) KPI atau *Key Performance Indicators* yaitu, karyawan menilai diri sendiri terkait potensi diri dan pencapaian selama bekerja, kemudian penilaian oleh atasan atas kemampuan karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan PT. Ramayana

Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel *Mediating* di Perusahaan *Retail*”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikaji adalah budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya yang diduga faktor budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan untuk penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.
2. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi melalui mediasi motivasi McClelland terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk. Cabang RB31 Cahaya BG Junction Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan terkait manajemen sumber daya manusia dalam implementasi di dunia kerja, khususnya tentang budaya kerja, motivasi kerja, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi bagi perusahaan, dan dapat memberikan arahan ke depan dalam membuat strategi yang baik guna meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien di masa yang akan datang.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dijadikan bahan referensi mengenai manajemen sumber daya manusia tentang budaya kerja, motivasi kerja, dan

pengaruhnya terhadap kinerja karyawan serta memberikan wawasan bagi penelitian selanjutnya.

4. Bagi Masyarakat

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan, ilmu pengetahuan, dan bahan referensi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta dijadikan pertimbangan bagi perusahaan yang memiliki permasalahan yang serupa.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Dalam penulisan skripsi ini digambarkan secara ringkas dengan sistem penulisannya dibagi ke dalam beberapa bagian yang terdiri dari sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Memaparkan kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar tabel, dan daftar lampiran.

2. Bagian Inti

Bab I Pendahuluan

Memaparkan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Kajian Pustaka

Memaparkan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian

Memaparkan tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengolahan data, dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Memaparkan gambaran umum objek atau subyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

Bab V Penutup

Memaparkan simpulan penelitian dan saran.

3. Bagian Akhir

Memaparkan daftar rujukan dan lampiran-lampiran penelitian.

