

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang telah ditentukan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan memiliki beberapa sumber daya yang dapat diolah salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan karena tidak sedikit masalah yang dapat timbul jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan dimana peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Masalah yang dapat timbul dari pengelolaan sumber daya manusia yang buruk adalah salah satunya kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan sehingga terganggunya proses dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ketika tujuan perusahaan tidak terpenuhi maka perusahaan tidak dapat berkembang, oleh karena itu sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang tidak dapat dilepaskan perusahaan (Susan, 2019).

Kinerja seorang karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, cara komunikasi, sarana prasarana, serta bonus dan insentif dapat memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan. Untuk memberikan penilaian karyawan yang efektif, perusahaan akan membutuhkan satu system yang berisi kinerja karyawan dan juga sebuah tempat yang dapat dimanfaatkan

untuk memberikan umpan balik. Pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan untuk mendapatkan keuntungan dengan strategi-strateginya masing-masing, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas kaitannya dari sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut.

Salah satu faktor membentuk sumber daya manusia yang berkualitas adalah budaya organisasi yang baik (Nathania, 2018). Menurut Robbins (2016) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh sesama anggota suatu organisasi serta dapat membedakan dengan organisasi lainnya. Maith dalam Giantari & Riana (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi membuat perusahaan untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju serta lebih lebih antisipasif terhadap perubahan lingkungan. Budaya organisasi dibentuk sebagai upaya untuk menyamakan pemikiran setiap sumber daya manusia yang ada sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan penelitian terdahulu Sumartik (2022), Rivai (2020), dan Firmansyah (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian terdahulu Girsang (2019), dan Handayani (2014) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga menjadi bagian penting terhadap kinerja karyawan. Menurut Musadieg (2014) Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan

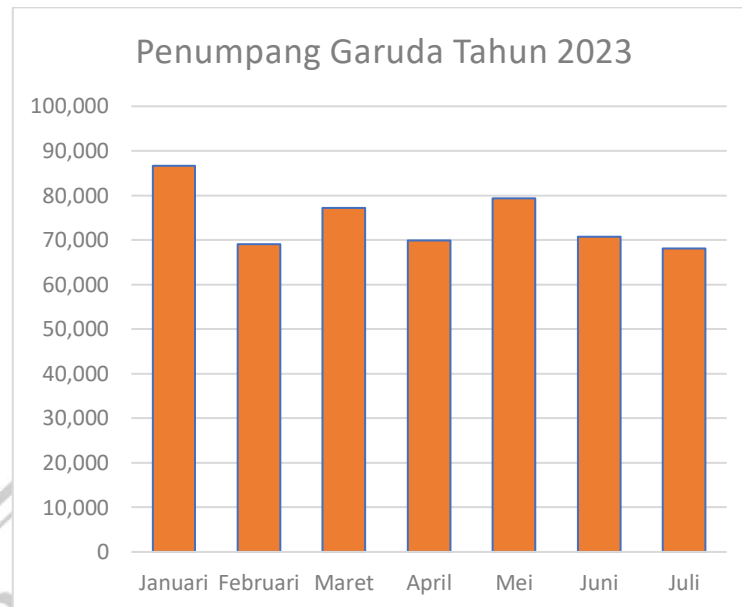
emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Komitmen organisasional dapat menjadi 3 dimensi yaitu *affective commitmen* (komitmen afektif), *Continuance commitmen* (komitmen berkelanjutan) dan *Normative commitmen* (komitmen normatif). Berdasarkan penelitian terdahulu Dewi (2018), Maulani dkk. (2015), dan Noor (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian terdahulu dari Alam (2020) dan Sulasih (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi tersebut merupakan hal yang memang harus di lakukan. Jadi karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena ia merasa berkewajiban untuk itu. Perusahaan dalam merealisasikan tujuan membutuhkan prestasi dari faktor-faktor produksi yang terdapat dalam organisasi, terutama dalam prestasi kerja dari karyawannya. Perusahaan adalah sistem organisasi di mana manusia dengan latar belakang yang berbeda dan bekerja sama mencapai suatu tujuan bersama yaitu untuk mencapai kesuksesan sebuah organisasi perusahaan. Kunci dari maju atau tidaknya perusahaan berada pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh

perusahaan. Perusahaan akan mendapatkan hasil kinerja optimal jika para karyawan didalamnya saling bekerja sama dan berhubungan dengan baik.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk adalah maskapai penerbangan nasional yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (BUMN). Sejarah berdirinya PT Garuda Indonesia bermula pada tanggal 16 Juni 1948. Pada awalnya Garuda Indonesia merupakan hasil kerjasama antara pemerintah Indonesia dengan *Koninklijke Luchtvaart Maatschappij* (KLM), yang merupakan maskapai Belanda yang kemudian semua sahamnya dimiliki oleh Indonesia pada tahun 1953. Pada tahun 1953, Garuda Indonesia telah berhasil memiliki 27 pesawat beserta staf-staf profesional. Perusahaan ini terus mengalami perkembangan dan inovasi dalam pelaksanaan operasional perusahaan. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk adalah maskapai pertama dan terbesar di Indonesia dengan pendekatan berorientasi “melayani”. Garuda Indonesia bertujuan menjadi penyedia layanan terdepan bagi wisatawan domestik dan mancanegara sekaligus menyediakan layanan pengiriman barang melalui udara.

Menurut data dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementerian Perhubungan Republik Indonesia (2017), jumlah perusahaan maskapai penerbangan niaga berjadwal yang masih beroperasi sebanyak 13 buah dan jumlah perusahaan maskapai penerbangan niaga tidak berjadwal yang beroperasi sebanyak 44 buah. Banyaknya jumlah perusahaan maskapai penerbangan yang beroperasi di Indonesia secara langsung menciptakan persaingan yang ketat. Berikut data yang peneliti dapatkan dari general manager personalia:



Gambar 1. 1 Peningkatan Penumpang Garuda Indonesia

Berdasarkan pada grafik 1.1 dapat diketahui kuantitas dari kinerja menurun, menunjukkan hanya 68,098 penumpang maskapai ini pada Juli 2023 dibandingkan bulan sebelumnya yang sebanyak 70,713 orang. Menurunnya kinerja karyawan Garuda *Office By Pass* Ngurah Rai Divisi Sales disebabkan karena kurangnya kerja sama tim antar karyawan. Beberapa karyawan kurang menyadari mengenai kerja sama tim yang sudah ditetapkan bersama. Selain itu, karena kurangnya kerja sama tim menyebabkan kurang optimalnya pemasaran tiket, sehingga hal ini juga yang menyebabkan turunnya penumpang Garuda Indonesia di Bali. Hal lain yang menyebabkan turunnya penumpang karena adanya kenaikan harga disebabkan perubahan rute, sehingga pemasaran dari Garuda *Office By Pass* Ngurah Rai ini harus lebih ditingkatkan lagi.

Selain itu, diketahui bahwa jumlah karyawan menurun sekitar 75 orang dan perusahaan Garuda Indonesia di tahun 2022 - 2023 melakukan program pensiun di

percepat atau pensiun dini untuk karyawan tetap dan untuk karyawan kontrak yang sudah habis, ada yang tidak di perpanjang karena kebutuhan saat itu, karena jumlah produksi menurun otomatis jumlah karyawan harus dikurangi. Hal ini menyebabkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan masih kurang sempurna. Berikut data jumlah karyawan yang keluar pada Januari – Juni 2023

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales tahun 2023 Januari – Juni

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Persentase Karyawan Keluar
Januari	27	5	2	19%
Februari	28	0	1	0%
Maret	26	2	0	8%
April	28	1	3	4%
Mei	29	1	2	3%
Juni	30	0	1	0%

Dapat dilihat dari tabel 1.1 diatas bahwa terdapat 9 karyawan pada bulan Januari – Juni 2023 lebih memilih meninggalkan perusahaan, dikarenakan beberapa karyawan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Dari data diatas terlihat adanya indikasi permasalahan terkait komitmen organisasi dimana indikator yang bermasalah komitmen berkelanjutan. Diketahui berdasarkan wawancara terhadap general manager juga terdapat beberapa karyawan yang memiliki tingkat komitmen rendah. Mengingat semakin meningkatnya persaingan pada industri jasa penerbangan, maka kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan. Jika kinerja karyawan baik

maka tujuan perusahaan akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja pegawai menurun mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak selesai tepat pada waktunya yang akan berdampak bagi perkembangan dan kemajuan organisasi.

Sebelum melakukan penelitian lebih lanjut penulis melakukan wawancara singkat secara online dengan general manager personalia Garuda *Office By Pass* Ngurah Rai Divisi Sales. Pada hasil wawancara secara online dengan general manager personalia, peneliti menemukan beberapa permasalahan di dalam perusahaan yang berhubungan dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi Garuda *Office By Pass* Ngurah Rai Divisi Sales yang baru ini menggunakan budaya yang di terapkan BUMN setelah pergantian Menteri BUMN yang baru, yaitu “AKHLAK” (Amanah, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaborasi). Pada perusahaan Garuda Indonesia cabang Bali, masih banyak karyawan yang ada di perusahaan tersebut yang belum menerapkan budaya organisasi secara kuat oleh beberapa karyawan senior (sudah lama bekerja). Hal ini karena penerapan budaya organisasi yang baru, dimana budaya tersebut mendorong karyawan untuk dapat menyesuaikan teknologi yang digunakan sehingga karyawan senior yang sudah terbiasa bekerja dengan budaya lama belum dapat menyesuaikan dengan budaya yang baru. Selain itu beberapa karyawan Garuda *Office By Pass* Ngurah Rai Divisi Sales belum optimal dalam bekerja sama dalam tim. Dengan begitu karyawan harus dapat mampu menyesuaikan budaya yang ada dan karyawan harus dapat lebih meng-upgrade kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dan beberapa penelitian yang memiliki reseach gap antara satu dengan yang lain mengenai faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menjadi suatu hal yang menarik untuk diteliti. Maka dari itu penulis ingin mengkaji tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales”** untuk dapat diteliti lebih lanjut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales?
4. Apakah budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan agar peneliti dapat fokus pada fenomena yang sudah dijelaskan pada latar belakang. Pada penelitian ini berfokus pada tingkat pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijelaskan maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Garuda Office By Pass Ngurah Rai Divisi Sales.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu dan wawasan serta pengalaman yang lebih luas tentang budaya organisasi dan komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Bagi Universitas Muhammadiyah Malang

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk menyediakan informasi serta referensi sebagai bahan acuan bagi mahasiswa Universitas Muhammadiyah Malang untuk melakukan penelitian selanjutnya.

3. Bagi PT. Garuda Indonesia (Kantor Cabang Bali)

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan atau bahan evaluasi bagi PT. Garuda Indonesia (Kantor Cabang Bali) dalam hal pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

