

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini dunia usaha telah memasuki masa globalisasi, artinya persaingan yang semakin kuat bukan hanya perusahaan yang ada dalam negeri saja bahkan hingga perusahaan multinasional. Sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mengikuti perkembangan globalisasi dengan meningkatkan performa perusahaan agar mampu berkembang dan mempertahankan eksistensi dan keberlangsungan hidup perusahaan hingga masa yang akan datang. Perusahaan juga mempersiapkan strategi dan kebijakan kemungkinan terburuk yang akan dihadapi perusahaan. Seperti keadaan sekarang ini ada pandemi *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)* yang sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan. COVID-19 bukan hanya berdampak pada satu aspek kehidupan saja melainkan berbagai aspek kehidupan hingga perekonomian di Indonesia juga terdampak. Presiden RI menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti UU No. 1 Tahun 2020 (PERPPU 01/2020) tentang kebijakan keuangan negara dan stabilitas sistem keuangan untuk penanganan pandemi COVID-19 dan/atau dalam rangka menghadapi ancaman yang membahayakan perekonomian nasional dan/atau stabilitas sistem keuangan.

Hal tersebut juga berdampak bagi perusahaan, sehingga melakukan pengurangan karyawan ataupun melakukan perubahan budaya. Akan tetapi pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya tidak ada pengurangan karyawan dalam masalah ini. PT. Angkasa Pura I (Persero) hanya

melakukan sedikit perubahan pada budaya organisasi untuk mengikuti protokol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah. Bahkan dengan adanya peraturan pemerintah untuk melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) agar mengurangi kontak fisik setiap orang, maka imbas daripada PSBB yaitu dengan adanya kebijakan *Work From Home* (WFH). Bekerja dari rumah tetap dilakukan dengan semaksimal mungkin untuk tetap menjalankan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Walaupun bekerja dari rumah tentu saja tidak akan seoptimal apabila melakukan pekerjaan dari kantor. Selain itu juga kondisi mental setiap orang ataupun karyawan akan menurun karena adanya ketakutan akan pandemi ini, tidak menutup kemungkinan perusahaan juga menuntut para karyawan tetap melakukan pekerjaan dengan baik agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hingga saat ini WFH masih berlangsung di beberapa perusahaan, seperti PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya yang masih melakukan WFH dengan pembagian jadwal karyawan untuk tetap bekerja di kantor. Pembagian jadwal tersebut untuk *Outsourcing* melakukan pembagian piket WFH sedang karyawan tetap tidak melakukan WFH. Karyawan yang harus tetap bekerja di kantor tetap harus mengikuti protokol kesehatan yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan anjuran Pemerintah yaitu menggunakan masker, mencuci tangan, meminimalisir kontak fisik dengan orang lain, dan selalu membawa hand sanitaizer. Perubahan tersebut dilakukan demi menjaga kesehatan karyawan dan mencegah penyebaran virus. (*sumber: hasil wawancara dengan salah satu karyawan*)

Perusahaan dalam meningkatkan performa dan mencapai tujuan atau target perusahaan membutuhkan sumber daya manusia atau sering disebut dengan karyawan. Sumber daya manusia merupakan salah satu yang sangat dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia pada dasarnya sebagai penggerak, perencana dan pemikir untuk mencapai segala target dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikembangkan secara profesional agar dapat mencapai keseimbangan antara kebutuhan karyawan perusahaan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan (Mangkunegara 2017:01). Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan atau pegawai yang sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap karyawan yang telah memenuhi persyaratan perusahaan harus mampu bekerja dengan baik. Untuk mengetahui karyawan bekerja dengan baik maka perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan sesuai dengan apa yang telah dicapai oleh karyawan dalam satu periode.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja atau perilaku kerja yang telah dicapai oleh karyawan baik berupa kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas atau tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2017:67). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwasannya kinerja karyawan ialah salah satu faktor terpenting bagi perusahaan agar mampu bersaing dengan bidang usaha yang ada di domestik maupun multinasional. Hasil dari kinerja karyawan yang baik sangat berpengaruh terhadap perusahaan

untuk meningkatkan eksistensi di kalangan konsumen ataupun kompetitor. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau berhasil apabila setiap individu atau sekelompok karyawan mempunyai kualitas sehingga dapat mencapai keberhasilan berdasarkan tolak ukur yang telah ditentukan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2017:9). Apabila tidak ada tolak ukur maka perusahaan tersebut tidak mengetahui perkembangan kinerja perusahaan dan tidak tercapainya target dengan baik. Berdasarkan hasil kinerja tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan untuk masa yang akan datang.

Menurut Mangkunegara (2017, 67), mencapai kinerja karyawan yang baik dan berhasil dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan memiliki kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Artinya ialah karyawan mempunyai kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatan dan terampil dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, maka akan lebih mudah untuk mencapai kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Kedua faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi dan menyikapi situasi yang ada dalam perusahaan. Sikap mental karyawan ialah kondisi yang mendorong karyawan untuk selalu berusaha mencapai kinerja (prestasi kerja) dengan maksimal dan faktor motivasi. Dengan kedisiplinan dan ketepatan waktu yang sesuai dengan jadwal yang ditentukan perusahaan dapat Hal ini akan sangat

membantu perusahaan untuk mampu bersaing dan menghasilkan kinerja yang baik.

Menurut Sondang Siagian (2014) mengatakan bahwa ada beberapa yang faktor mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, kompensasi dan faktor-faktor lainnya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang digunakan atau dilakukan oleh para anggota organisasi atau perusahaan sehingga membedakan setiap organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dibuat suatu perusahaan untuk dipahami dan dilaksanakan oleh setiap karyawan dalam bertindak dan berinteraksi pada sesama partner kerja maupun para mitra kerja. Budaya organisasi yang dilaksanakan dengan kondusif akan berpengaruh pada kinerja yang optimal dan perilaku setiap karyawan organisasi secara keseluruhan.

PT Angkasa Pura I (Persero) menerapkan pengembangan karir dengan melakukan penilaian kinerja dan kompetensi karyawan secara berkala. Dalam hal ini menerapkan *Performance Management System* (PMS). PMS merupakan sebuah sistem pengelolaan kinerja karyawan yang berguna untuk perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi kinerja karyawan. PMS dilakukan setiap 6 bulan untuk seluruh karyawan PT Angkasa Pura I (Persero). Penilaian ini akan menjadi dasar bagi pengembangan karir karyawan, misalnya untuk menentukan promosi, rotasi atau bahkan mutasi pada karyawan. Berikut merupakan kriteria

penilaian kinerja pada PT. Angkasa Pura I yang menjadi pedoman perusahaan dalam mencapai target kinerja yang baik dan mencapai tujuan perusahaan:

Tabel 1.1 Kriteria Penilaian Kinerja PT. Angkasa Pura I

	Komponen	Bobot
Target Goal	Pencapaian Hasil Kinerja <i>Achievement Goal</i>	50%
	Kompetensi Teknis <i>Learning Goal</i>	20%
Perilaku Behaviour	Kompetensi Perilaku <i>Behavioral Goal</i>	15%
	Nilai Perusahaan <i>Corporate Value Commitment</i>	10%

Sumber: Laporan Tahunan PT. Angkasa Pura I

Sebagai acuan kriteria penilaian kinerja di nilai dari target yang dicapai dan perilaku karyawan. Komponen hasil kinerja dengan bobot 50% dan kompetensi teknis dengan bobot 20%. Sedangkan komponen kompetensi perilaku dengan bobot 15% dan komponen nilai perusahaan dengan bobot 10%. Kriteria tersebut sebagai pertimbangan perusahaan untuk menentukan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan mempunyai budaya organisasi untuk mengatur setiap karyawan untuk berperilaku. Budaya organisasi yang fleksibel dapat sewaktu-waktu berubah mengikuti perkembangan zaman maupun mengikuti perubahan kondisi lingkungan kerja. Pada keadaan sekarang adanya pandemi COVID-19 beberapa perusahaan melakukan perubahan budaya organisasi. PT. Angkasa Pura I Bandara Juanda Surabaya juga melakukan perubahan budaya organisasi dengan mengikuti arahan pemerintah untuk mengikuti aturan protokol kesehatan.

Menurut surat keputusan menteri kesehatan RI menegaskan untuk selalu menggunakan alat perlindungan diri dan tetap menjaga jarak, sehingga perusahaan melakukan perubahan budaya organisasi untuk mengikuti peraturan tersebut dan tetap mengutamakan kesehatan karyawan.

Perubahan yang terjadi bukan hanya dari faktor lingkungan kerja, akan tetapi perubahan budaya organisasi bisa saja dari dalam perusahaan itu sendiri. Sama halnya yang sedang terjadi pada PT. Angkasa Pura I yang melakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan sesuai dengan keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I Nomor: KEP.53/OM.01.01/2020. Hal ini tentunya juga berpengaruh terhadap adanya perubahan tugas dan tanggung jawab pada setiap bidang dalam perusahaan tersebut. Perubahan ini tentunya perubahan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Perusahaan melakukan sosialisasi untuk memperkenalkan struktur organisasi yang baru kemudian dilakukannya pengimplementasian oleh manajemen puncak ke pada karyawan. Dalam perubahan yang dilakukan tentu saja akan mengalami penyesuaian karyawan dari struktur yang lama ke struktur organisasi yang baru.

Faktor stres kerja juga menjadi salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2017:157) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan dalam menghadapi atau melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Stres kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain yaitu emosi tidak stabil, perasaan yang tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, cemas, tegang dan berbagai gejala lainnya. Respon yang pasif juga umum yang dialami oleh

karyawan, misalnya kejenuhan atau ada rasa bosan (tedium), kelelahan jiwa (burnout), kepenatan (fatigue), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Kaswan, 2015:247). Pemimpin atau atasan yang memberikan tugas dan tanggung jawab kemungkinan tidak memperhatikan ketika karyawan mengalami stress dengan tingkat stress yang rendah sampai menengah. Tentu saja hal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Selanjutnya faktor motivasi kerja, menurut Sutrisno (2013:109) mengemukakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mendorong seorang karyawan untuk melakukan suatu aktivitas (tugas dan tanggung jawab), motivasi juga sering diartikan sebagai faktor yang mendorong perilaku seorang karyawan. Setiap individu karyawan akan memahami dan melaksanakan tujuan dan target dari perusahaan atau unit tempatnya bekerja, apabila merasa sesuai dengan kemampuan dan keahliannya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mencapai dan mewujudkan tujuan tersebut. Dalam keadaan tersebut tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja untuk mendorong karyawan menentukan cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien dalam mencapai kinerja yang baik.

Table 1.2 Penghargaan Perusahaan Tahun 2018 dan 2019

No	Jenis Penghargaan	Tahun	Keterangan
1	ICSB Indonesia Presidential Awards	2018	ICSB
2	On Time Performance – Agustus		OAG
3	ASQ – Awards		ACI

4	Prima Utama		Kementerian perhubungan
5	Pajak Panutan PBB		Bupati Sidoarjo
6	Setifikat SMK3 Bendera Emas Kategori Lanjutan (166 kriteria)	2019	Kementerian Ketenagakerjaan RI

Sumber : Laporan tahunan PT. Angkasa Pura I

Penghargaan-penghargaan tersebut dapat diraih oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Juanda Surabaya, hal tersebut dapat diraih karena kinerja karyawan yang baik sehingga memperoleh penghargaan dari berbagai bidang. Pada tahun 2018 ada 5 penghargaan yang diperoleh oleh perusahaan yaitu ICBSB (Council for Small Business) Indonesia Presidential Awards, On Time Performance, ASQ (Airport Service Quality) – Awards, Prima Utama dan Pajak panutan PBB dari bupati Sidoarjo sedangkan pada tahun 2019 memperoleh penghargaan dari kementerian ketenagakerjaan RI yaitu sertifikat SMK3 (Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja) Bendera Emas Kategori Lanjutan.

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini akan membahas tentang kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya. Dalam pembahasan tersebut peneliti telah membahas sedikit mengenai beberapa variabel bebas (variabel independen) yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel terikat (variabel dependen). Faktor dari situasi juga sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan yang akan dicapai. Tinggi rendahnya kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya dapat disebabkan perubahan budaya organisasi yang bersalah dari dalam perusahaan (perusahaan struktur organisasi)

dan perubahan lingkungan yang mengikuti protokol kesehatan, stres kerja yang terlalu banyaknya beban pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan dari latar belakang yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini dapat mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh variabel perubahan budaya organisasi, stress kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya?
2. Seberapa besar pengaruh variabel perubahan budaya organisasi terhadap kinerja kinerja di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya?
3. Seberapa besar pengaruh variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internsiaonal Juanda Surabaya?
4. Seberapa besar pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel perubahan budaya organisasi, stress kerja dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel perubahan budaya organisasi terhadap kinerja kinerja di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel stress kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa dibidang ilmu sumber daya manusia terutama dalam bidang kinerja karyawan.
- b. Membandingkan antara ilmu pengetahuan yang telah dipelajari dengan kenyataan empiris yang telah terjadi di dunia usaha.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

1. Sebagai syarat memenuhi tugas akhir atau skripsi untuk memperoleh gelar sarjana.
2. Sebagai alat untuk menimplementasikan teori-teori dan pengetahuan yang telah diperoleh di perkuliahan
3. Sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang dunia perusahaan dengan mengamati secara langsung.

b. Bagi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Juanda Surabaya

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau bahan evaluasi untuk perubahan budaya organisasi, stress kerja dan motivasi kerja agar tercapainya kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan atau dengan tujuan yang telah ditentukan.