

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global yang semakin ketat di abad ke-21 menuntut organisasi untuk terus melakukan inovasi dan meningkatkan daya saing. Salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi SDM menjadi hal yang sangat penting. Kompetensi SDM yang baik tidak hanya mendukung produktivitas organisasi tetapi juga menentukan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar global yang berubah cepat. (Nurjaman et al., 2020)

Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, organisasi kini tidak hanya berkompetisi di pasar lokal, tetapi juga di pasar internasional. Globalisasi memperluas jangkauan organisasi, di sisi lain menambah kompleksitas yang harus dihadapi. Dalam konteks ini, pengembangan SDM yang strategis memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Nurjaman (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen SDM strategis mampu menciptakan fleksibilitas organisasi, sehingga lebih siap dalam menghadapi persaingan global.

Kinerja organisasi adalah salah satu topik yang sering dibahas dalam literatur manajemen karena relevansinya terhadap keberhasilan organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil dari suatu proses yang diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan

sebelumnya (Sulistya ningrum & Al Hakim, 2020). Selain itu, kinerja memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi terhadap ekonomi (Putra, Landra & Puspitawati, 2020).

Secara teoritis, teori yang relevan dalam mengkaji kinerja organisasi adalah *Resource-Based View* (RBV). Sebagaimana ditegaskan dalam riset literatur terbaru oleh Anggitasari (2026) serta Khalifa et. al. (2025). Kapabilitas sumber daya yang dimaksud haruslah yang bernilai, langka, tidak bisa ditiru dan tidak bisa digantikan. Berdasarkan teori RBV sumber daya internal organisasi seperti Budaya Organisasi dan kualitas SDM merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam hal ini disiplin kerja dan budaya organisasi sebagai bagian dari sumber daya internal yang diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan sebagai bentuk optimalisasi sumber daya perusahaan.

Menurut Hasibuan (2020) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Ketika karyawan memiliki kinerja yang baik tentunya akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, begitu pula sebaliknya. Sehingga, diperlukan perhatian yang lebih untuk mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, agar perusahaan dapat menciptakan karyawan dengan kinerja yang baik. Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, perusahaan perlu untuk mengetahui dan memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik dari dalam pribadi karyawan contohnya seperti motivasi kerja, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan,

maupun luar pribadi karyawan contohnya seperti rancangan kerja dan lingkungan kerja.

Menurut Kasmir (2021) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, dan menyenangkan karena lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman akan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara optimal.

Menurut (Hariyanto, et al., 2021), budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang memberikan pedoman dalam tingkah laku sehari-hari, serta memandu karyawan dalam pengambilan keputusan dan tindakan untuk mencapai budaya organisasi yang baik agar bisa mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal budaya organisasi yang bisa meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menumbuhkan dedikasi atas tujuan dan memberi kepercayaan diri terhadap pekerja untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Institusi juga perlu fokus pada transformasi berkelanjutan dan kepentingan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Zainuddin & Nasikhah, 2021).

Disiplin Kerja memberikan efek kepada Kinerja Karyawan. Aspek operasional yang paling krusial dalam manajemen SDM adalah disiplin. Penyebabnya disebabkan pegawai yang tingkat kedisiplinannya tinggi juga akan

mempunyai kinerja yang kuat, dan pegawai yang tingkat kedisiplinannya rendah juga akan mempunyai kinerja yang kurang baik (Sujila et al., 2023). Dengan mengembangkan kinerja pegawai perusahaan dan meningkatkan pengetahuan pegawai akan perlunya mengikuti dan menerapkan seluruh kebijakan dan prosedur merupakan dua aspek disiplin kerja yang baik.

Di sisi lain, Disiplin Kerja memberikan efek kepada Kinerja Karyawan. Dalam pelaksanaannya, disiplin kerja memegang lima maksud tujuan: (1) meningkatkan kognitif, (2) mendorong semangat bekerja (3) memupuk kontribusi kepada perusahaan, (4) membangkitkan rasa kebersamaan dan kesetiakawanan, (5) menambah daya produksi (Sari et al., 2023). Disiplin kerja ada dua jenis, yaitu disiplin kerja bersifat preventive ialah aksi yang dilakukan supaya karyawan tunduk dan meneladani kebijakan dan peraturan yang telah dibuat perusahaan, dan disiplin kerja bersifat corrective ialah sebuah aksi yang dilakukan supaya karyawan bergerak, melaksanakan pekerjaan, dan patuh terhadap setiap peraturan yang ada pada perusahaan (Sjahrudin et al., 2023).

Dalam hal disiplin kerja, karyawan harus fokus pada hal-hal berikut untuk meningkatkan kinerja mereka, mereka harus dapat memanfaatkan jam kerja mereka sebaik-baiknya untuk menyelesaikan tanggung jawab utama mereka, sehingga membuat kinerja mereka meningkat didalam perusahaan (Dharmawan & Yulia, 2021).

Sebagai perusahaan konstruksi berbasis di Surabaya, PT Ardana Karuna Delta mengintegrasikan keahlian rancang bangun dengan komitmen tinggi terhadap

keselamatan kerja dan kualitas hasil akhir. Melalui filosofi "Ardana, Karuna, dan Delta", perusahaan fokus pada penyediaan layanan konstruksi sipil dan industri yang fungsional serta durabel, menjadikannya pilar penting dalam industri pembangunan nasional yang modern dan bertanggung jawab.

Tabel 1. 1 Tabel Laba Rugi

Tahun	Total laba rugi
2022	Rp. 583,050,860
2023	Rp. 415,340,326
2024	Rp. 1,061,314,160

Sumber: PT Ardana Karuna Delta 2026

Permasalahan pada tindakan korektif manajerial yang bertujuan untuk mentransformasi model bisnis PT Ardana Karuna Delta menunjukkan transformasi strategis yang signifikan, dimulai dari tahun 2022 sebagai Era Model Bisnis Reaktif dengan raihan laba sebesar Rp 583.050.860 yang masih sangat bergantung pada ketersediaan proyek organik tanpa fondasi sistematis. Memasuki tahun 2023, perusahaan mengambil langkah Tindakan Korektif dan Investasi Sistem yang menyebabkan laba terkoreksi menjadi Rp 415.340.326 (turun sekitar 28,7%); penurunan ini merupakan dampak positif dari realokasi dana untuk memperkuat struktur internal, efisiensi operasional, dan perbaikan susunan pengeluaran guna membangun kemandirian finansial. Upaya restrukturisasi tersebut akhirnya membuahkan hasil pada tahun 2024 sebagai fase Keberhasilan Transformasi

Proaktif, di mana laba melonjak drastis lebih dari 150% menjadi Rp 1.061.314.160. Lonjakan ini membuktikan bahwa fondasi keuangan yang dibangun telah berhasil menciptakan sistem bisnis yang stabil, sehat, dan menguntungkan

dalam berbagai kondisi pasar, sekaligus melepaskan ketergantungan perusahaan pada pola kerja yang bersifat reaktif.

Penelitian sebelumnya mengenai budaya organisasi dan disiplin kerja menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sebagian studi menemukan pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau bahkan tidak signifikan. Ketidaksesuaian temuan ini menciptakan *empirical gap* yang perlu diteliti kembali.

Permasalahan juga terlihat pada aspek disiplin kerja, seperti tingginya kinerja karyawan, ketidakstabilan pencapaian target, dan kurangnya kepatuhan pada SOP. Kondisi ini berdampak pada terhambatnya progres proyek, meningkatnya risiko kesalahan, dan menurunnya efektivitas operasional. Akibatnya, kinerja karyawan belum optimal, baik dari segi kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, maupun koordinasi tim. Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja, sehingga penting untuk diteliti guna memperkuat keberhasilan operasional.

Sesuai dengan penjelasan pada latar belakang di atas, tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ardana Karuna Delta sebagai upaya untuk mengatasi fluktuasi yang berkejolak pada laba perusahaan. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, peneliti memilih judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ARDANA KARUNA DELTA SURABAYA” (Studi Pada Karyawan PT Ardana Karuna Delta).**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk Mengetahui dan Menganalisis pengaruh secara simultan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis pengaruh secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis pengaruh secara parsial Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis:
 - a. Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah mengenai hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, terutama pada konteks perusahaan kontraktor seperti PT Ardana Karuna Delta.
 - b. Bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor internal perusahaan yang memengaruhi kinerja pada PT Ardana Karuna Delta Surabaya.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi yang akurat bagi manajemen mengenai sejauh mana budaya organisasi yang diterapkan berpengaruh pada kinerja karyawan di PT Ardana Karuna Delta Surabaya.
- b. Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kualitas budaya organisasi, keteraturan kerja, dan efektivitas operasional perusahaan dan Membantu perusahaan dalam merancang program pembinaan, pelatihan, serta kebijakan HR yang lebih tepat sasaran.