

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era modernisasi saat ini, tidak ada lingkungan organisasi atau perusahaan yang bersifat statis, baik itu yang berorientasi *profit orriented* atau *non profit orriented*. Setiap perusahaan diharapkan beroperasi secara efisien dan efektif guna menghadapi perubahan ekonomi yang cepat dan persaingan yang semakin ketat. Untuk menghadapi perubahan dinamis ekonomi dan persaingan, perusahaan perlu mengoptimalkan efisiensi operasional dan efektivitas strategis, agar perusahaan dapat menghadapi perubahan ekonomi dan persaingan dengan lebih baik. Ini memungkinkan untuk tetap relevan, beradaptasi dengan cepat, dan memiliki keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.

Salah satu perusahaan yang menghadapi perubahan adalah perusahaan industri manufaktur. Industri manufaktur memegang peranan yang sangat penting dalam pertumbuhan ekonomi negara. Saat ini, sektor manufaktur memiliki 20% dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Dari kontribusi ini, Indonesia menempati peringkat kelima di antara negara-negara G20. Sementara itu, sektor industri juga merupakan penyumbang utama penerimaan negara melalui pembayaran pajak, mencapai Rp363,60 triliun atau setara dengan 30 persen dari total pendapatan pajak pada tahun 2018. Angka ini menunjukkan peningkatan sebesar 11,12 persen dibanding tahun sebelumnya. Di samping itu, sektor industri juga memberikan sumbangan sebesar Rp159,7 triliun melalui penerimaan cukai.

Dari perspektif investasi, sektor industri telah menjadi kontributor utama selama empat tahun terakhir (2014-2018), dengan menyumbang 41,8 persen dari total investasi yang terealisasi. Selain itu, sektor ini terus menciptakan peluang peningkatan lapangan kerja setiap tahunnya, dengan jumlah tenaga kerja yang meningkat dari 15,54 juta orang pada tahun 2015 menjadi 18,25 juta orang pada tahun 2018, atau rata-rata pertambahan sekitar 677 ribu orang per tahun.

Indonesia berada di peringkat setelah China, yang memiliki kontribusi sektor manufaktur sebesar 29,3 persen. Selanjutnya, diikuti oleh Korea Selatan (27,6%), Jepang (21%), dan Jerman (20,7%). Perubahan organisasi telah menjadi aktivitas inti untuk mempertahankan efisiensi organisasi dan meningkatkan kemampuan untuk merespons dan beradaptasi terhadap lingkungan dan pasar kompetitif yang memaksakan berubah Mabey *et al.*, (1998) dalam Alqudah *et al.*, (2022). Perubahan adalah respon terencana atau tidak terencana terhadap kekuatan dan tekanan yang ada. Perubahan memberikan manfaat penting bagi kelangsungan sebuah organisasi, karena tanpa perubahan, organisasi tersebut tidak akan mampu bertahan dalam jangka panjang. Perubahan dapat dipicu oleh faktor-faktor internal maupun eksternal organisasi. Perubahan mempunyai manfaat karena kelangsungan suatu organisasi, jika tidak ada perubahan, bisa dipastikan perkembangan organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang timbul di dalam dan di luar organisasi. Perubahan juga menjadi bagian alami dari dunia bisnis, perusahaan yang tidak siap untuk berubah dapat mengalami kesulitan dalam

menghadapi perubahan pasar, teknologi, persaingan, dan berbagai faktor lainnya.

Industri pengolahan tembakau/rokok merupakan salah satu industri yang berperan penting dalam mendorong perekonomian nasional, karena memiliki efek berganda yang luas, seperti mendorong pertumbuhan industri jasa terkait, menciptakan peluang usaha, serta menyerap tenaga kerja hingga mencapai 6,1 juta orang, terutama di daerah penghasil tembakau, cengkeh, dan pusat-pusat produksi rokok. Pengembangan industri pengolahan tembakau perlu dilakukan dengan mempertimbangkan aspek ekonomi tembakau tanpa mengabaikan faktor dampak kesehatan, mengingat peran dari industri. Perusahaan perlu mempersiapkan kesiapan untuk berubah dalam pengelolaannya. Menyesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan perlu mampu mempersiapkan diri dengan perubahan yang mencakup perubahan dalam preferensi konsumen, peraturan pemerintah, tren pasar, dan teknologi. Dalam industri manufaktur rokok Peraturan Pemerintah Nomor 109 Tahun 2012 (PP 109/2012) tentang pengamanan bahan yang mengandung zat adiktif berupa produk tembakau bagi kesehatan. Adanya rencana pemerintah untuk merevisi aturan tentang pengendalian tembakau demi menurunkan konsumsi tembakau, membatasi iklan, dan meningkatkan peringatan kesehatan pada kemasan. Kemudian, dalam preferensi tren pasar dan teknologi dalam industri rokok saat ini perkembangan rokok elektrik (*vape*) tengah digandrungi anak muda yang mana bisa mempengaruhi bisnis industri rokok linting. Dan pada aspek konsumen atau kesadaran kesehatan masyarakat, perusahaan rokok perlu

menyesuaikan strategi pemasaran untuk menanggapi peningkatan kesadaran masyarakat tentang dampak buruk rokok terhadap kesehatan. Oleh karena itu, kesiapan berubah perlu diimplementasikan dengan cermat untuk menjawab berbagai tantangan dan dinamika yang berkaitan dengan perubahan. Perusahaan rokok yang berhasil dimasa depan kemungkinan besar akan menjadi perusahaan yang responsif terhadap perubahan sosial, kesehatan, dan regulasi serta mampu berinovasi untuk tetap relevan dalam pasar yang berkembang. Artinya, kesiapan berubah merupakan dasar apakah karyawan akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt *et al.*, 2007). Kesiapan berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku target berubah untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah Appelbaum *et al.*, (2000) dalam Alqudah *et al.*, (2022).

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan organisasi. Sumber daya manusia sendiri merupakan faktor penentu yang sangat penting efisiensi kegiatan yang dilakukan di perusahaan. Sukses dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan sangat ditentukan oleh kualifikasinya kapasitas, profesionalisme dan komitmen dalam bidang pekerjaannya di mana dia berpartisipasi. Suatu organisasi harus mampu melakukan perbaikan kualitas sumber daya manusia yang ada. Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang paling utama yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi atau perusahaan, karena bisa dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan dalam menyiapkan segala bentuk perencanaan,

rekrutmen, pengembangan, evaluasi serta pengawasan terhadap pegawai serta penentu dalam pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi atau perusahaan akan lebih cepat mencapai suatu keberhasilan apabila sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai yang ditempatkan pada bidang tugas yang memang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.

Manajemen perubahan merupakan usaha untuk mengelola dampak yang muncul akibat perubahan dalam organisasi. Tanpa kompetensi yang didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi atau perusahaan akan mengalami kesulitan dalam bersaing dengan entitas lain. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor atau kunci untuk manajemen perubahan, berjalannya budaya organisasi yang tidak searah dengan perusahaan akan dapat menghambat pertumbuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pertumbuhan perusahaan dapat mempengaruhi kesiapan berubah pada karyawan. Karyawan perlu dapat beradaptasi dengan perubahan untuk tetap efektif dalam pekerjaan. Kesiapan karyawan untuk berubah menggambarkan sejauh mana kecenderungan kognitif dan emosional individu untuk menerima serta mengadopsi rencana tertentu yang bertujuan mengubah dan mendorong kemajuan secara sengaja (Wang *et al.*, 2020). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi kesiapan berubah dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, dukungan manajemen serta komitmen afektif karyawan. Komitmen afektif menjadi salah satu

faktor yang penting dalam memahami retensi karyawan, produktivitas, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasional.

Menurut Gian *et al.*, (2023), budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk memandu perilaku karyawan. Budaya organisasi membuat perusahaan lebih progresif, lebih prediktif terhadap kinerja karyawan. Dalam suatu budaya yang kuat, prinsip-prinsip inti organisasi akan dipegang dan dianut dengan kuat. Semua aspek kehidupan organisasi dipengaruhi oleh budayanya, yang meresap ke seluruh organisasi. Akibatnya, budaya sangat memengaruhi aspek penting dari kinerja organisasi. Klaim ini telah diterima secara luas dan didukung oleh banyak penelitian yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang dapat membantu karyawan bekerja sama lebih baik. Kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara sah, moral, dan etis. Komitmen afektif merupakan salah satu aspek dari komitmen organisasi yang terkait dengan ikatan emosional, identifikasi, serta keterlibatan dalam aktivitas, tujuan, dan nilai-nilai organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sejalan dengan organisasi tersebut (Hidayat *et al.*, 2022).

PT. Putera Jaya Sakti Perkasa merupakan perusahaan industri manufaktur dibidang rokok, yang mana merupakan salah satu perusahaan

terbesar di Bojonegoro. Perusahaan menjalankan bisnisnya dengan profesionalitas dan didukung oleh tenaga produksi dan manajerial yang handal. Seiring perkembangan zaman dan sesuai visi misi perusahaan, maka perusahaan bertekad untuk terus melakukan perubahan dan inovasi demi menjadi perusahaan yang handal dan mampu mencakup pasar nasional. Menggunakan tembakau pilihan dengan kualitas terbaik untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu, perusahaan menerapkan 5 nilai budaya kerja yang dijadikan sebagai landasan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Sehingga, perusahaan terus mengalami pertumbuhan seiring berjalannya waktu. Hal ini mendorong organisasi atau perusahaan untuk tumbuh dengan menciptakan produk dan layanan inovatif serta merespons perubahan pasar dengan cepat, fleksibel dan responsif terhadap perubahan dan membuat perusahaan memiliki jenis budaya organisasi adhokrasi. Pertumbuhan yang terjadi karena ekspansi bisnis, peningkatan permintaan produk atau layanan, dan juga perluasan ke pasar baru. Perusahaan memfokuskan budaya kerja atau organisasi dan kinerja karyawan untuk menyongsong perubahan. Hasilnya, terdapat peningkatan persentase pendapatan perusahaan dari tahun ke tahun.

Selain itu, pertumbuhan yang terjadi karena ekspansi bisnis, peningkatan permintaan produk atau layanan, dan juga perluasan ke pasar baru. Perusahaan memperluas dan mengembangkan lini produk atau layanan baru untuk sehingga dalam operasionalnya membutuhkan lebih banyak karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan. Pada

proses implementasi ini terdapat kenaikan jumlah karyawan dan naik turunnya *turn over*. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan tabel data jumlah karyawan dan tingkat *turn over*-nya.

**Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan dan Tingkat *Turn Over*
PT. Putera Jaya Sakti Perkasa Pada tahun 2023 (Januari-Agustus)**

No.	Bulan	Jumlah Karyawan	<i>Turn Over</i>
1.	Januari	1.008	3,03%
2.	Februari	1.021	0,46%
3.	Maret	1.094	1,82%
4.	April	1.055	0,93%
5.	Mei	1.107	0,45%
6.	Juni	1.123	0,00%
7.	Juli	1.219	0,00%
8.	Agustuss	1.270	1,11%
9.	September	1.350	0,36%

Sumber : Departemen HRD, (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, menunjukkan bahwa jumlah karyawan pada PT. Putera Jaya Sakti Perkasa mengalami kenaikan di setiap bulannya. Hal tersebut diakibatkan oleh pertumbuhan perusahaan dan peningkatan permintaan produk dan juga perluasan ke pasar baru. Dalam persentase *turn over* PT. Putera Jaya Sakti Perkasa diatas, dihitung dengan rumus jumlah karyawan yang keluar dibagi dengan jumlah total karyawan kemudian dikali 100%. Pada bulan januari tercatat jumlah total karyawan sebanyak 1.008 dengan *turn over* 3,03%. Selanjutnya, pada bulan februari jumlah karyawan bertambah menjadi 1.021 karyawan diikuti dengan penurunan *turn over* menjadi 0,46%. Pada bulan maret jumlah karyawan mengalami peningkatan menjadi 1.094 karyawan dengan *turn over* yang meningkat menjadi 1,82%. Pada bulan april jumlah karyawan mengalami penurunan dibandingkan dengan bulan lalu, dimana jumlah karyawan turun menjadi 1.055 diikuti penurunan *turn over* menjadi 0,93%. Kemudian pada bulan mei jumlah

karyawan mengalami kenaikan menjadi 1.107 karyawan dan *turn over* menjadi 0,45%. Pada bulan juni terhitung jumlah karyawan mengalami peningkatan menjadi 1.123 karyawan dan penurunan *turn over* menjadi 0,00%. Selanjutnya diikuti bulan juli jumlah karyawan meningkat menjadi 1.219 karyawan dan *turn over* tetap berada pada persentase 0,00%. Pada bulan agustus jumlah karyawan mengalami peningkatan kembali menjadi 1.270 karyawan dan *turn over* meningkat menjadi 1,11%. Dan pada bulan september jumlah karyawan kembali meningkat menjadi 1.350 karyawan dan *turn over* mengalami penurunan menjadi 0,36%. Untuk peningkatan jumlah karyawan pada PT. Putera Jaya Sakti Perkasa rata-rata pada departemen produksi.

Faktor-faktor dalam PT. Putera Jaya Sakti Perkasa yang dapat meningkatkan kesiapan internal yang memungkinkan untuk mencapai tujuan secara lebih efektif dan responsif terhadap perubahan eksternal yaitu:

1. Perusahaan secara teratur mengevaluasi lingkungan eksternal dan internalnya, mengidentifikasi peluang dan tantangan serta menganalisis kekuatan dan kelemahan internal.
2. Mengadopsi inovasi dalam produk atau proses manufaktur untuk tetap relevan dipasar yang terus berubah.
3. Melibatkan karyawan dalam proses pelatihan dan pengembangan agar memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dalam industri atau teknologi.

4. Komunikasi terbuka dan efektif antara manajemen dan karyawan untuk memastikan pemahaman bersama mengenai tujuan perusahaan dan alasan di balik perubahan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muis *et al.*, (2018) menyimpulkan bahwa nilai-nilai yang diterima bersama dalam budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan. Dalam penelitian Jufrizen & Rahmadhani (2020), menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga apabila variabel ini ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat dan apabila variabel ini dihilangkan maka kinerja karyawan akan menurun. Penelitian yang dilakukan oleh (Alqudah *et al.*, 2022) menyimpulkan komitmen afektif menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah, kesiapan berubah terhadap karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat mendorong untuk memulai proses perubahan.

Munculnya penelitian ini didasari oleh adanya kesenjangan penelitian mengenai dampak budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kesiapan berubah pada karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Parinding, 2017; Saf'ani & Ratnawati, 2021; Ariani *et al.*, 2017). Namun penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian-penelitian diatas. Mewahaini & Sidharta, (2022) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian

ini adalah salah satu dari sedikit penelitian yang meneliti pengaruh budaya organisasi, komitmen afektif, kinerja karyawan dan kesipan untuk berubah dalam industri manufaktur (rokok). Oleh karena itu, *research gap* ini mendorong peneliti untuk mengolaborasi lebih dalam dan meluas tentang hubungan keempat konstruk tersebut.

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat membangun lingkungan di mana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan siap untuk memberikan performa terbaik, hal ini dapat berdampak pada produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja organisasi. Budaya kerja yang positif dengan norma-norma yang mendukung kolaborasi, dan inovasi akan berpengaruh terhadap keseimbangan kerja-hidup pada karyawan. Dan budaya ini menciptakan landasan yang solid untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kesiapan individu untuk berubah sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan organisasi yang terjadi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti tentang sejauh mana peran budaya organisasi dalam perusahaan dan komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap suatu kinerja karyawan melalui suatu perubahan pada karyawan dengan mengangkat judul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ADHOKRASI DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT. PUTERA JAYA SAKTI PERKASA BOJONEGORO”**.

1.2 Rumusan Masalah

Pertanyaan penelitian utama yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada karyawan?
2. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada karyawan?
3. Apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kesiapan berubah pada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan berubah pada karyawan?
7. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan berubah pada karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada karyawan.
2. Mengetahui apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada karyawan.

3. Mengetahui apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui apakah komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Mengetahui apakah kesiapan berubah pada karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Mengetahui apakah budaya organisasi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan berubah pada karyawan.
7. Mengetahui apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan berubah pada karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti

Selain sebagai tempat untuk menyampaikan dan mengimplementasikan mata kuliah yang didapatkan pada bangku perkuliahan khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, penelitian ini dimaksudkan untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai hal yang diteliti, yaitu budaya organisasi, komitmen afektif, kinerja karyawan dan kesiapan berubah pada karyawan, serta sebagai syarat dalam mencapai gelar sarjana.

2. Bagi PT. Putera Jaya Sakti Perkasa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan tambahan informasi bagi PT. Putera Jaya Sakti Perkasa dalam memetakan kesiapan karyawan untuk berubah.

3. Bagi Universitas Trunojoyo Madura

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi sumber bacaan di perpustakaan universitas dan memberikan referensi berguna bagi mahasiswa lainnya.

4. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan memperluas wawasan serta pengetahuan para pembaca. Selain itu, juga dapat dijadikan sebagai studi tambahan untuk referensi bagi penelitian selanjutnya.