

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam pembangunan nasional, sehingga kualitas SDM selalu menjadi faktor kunci dalam kesuksesan suatu usaha. Banyak organisasi mencapai keunggulan kompetitif dengan merumuskan tujuan, strategi, dan inovasi yang tepat untuk mencapai target bisnis. Karena itu, SDM menjadi elemen vital bagi keberlangsungan perusahaan. Organisasi bisnis yang berkembang pesat adalah harapan semua pihak, baik dari sektor pemerintah maupun swasta, yang menginginkan pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan (Dewi et al., 2021).

Hafidullah et al. (2021) menyatakan bahwa melalui perkembangan era ini, organisasi diharapkan mampu mengikuti kemajuan teknologi dan perubahan zaman. Sebaliknya, organisasi yang gagal beradaptasi dengan perkembangan tersebut akan tertinggal dan menghadapi kegagalan. Tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dari kemampuan mereka mengelola sumber daya, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian oleh Kustanto et al. (2022).

Kerja sama antar individu menjadi manifestasi eksistensi organisasi yang mencerminkan kebutuhan manusia untuk hidup bermasyarakat dan bergotong royong sesuai dengan tingkat kebudayaan dan peradaban. Dengan adanya kerja

sama yang teratur, tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai, kebutuhan anggota terpenuhi, dan pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Selain itu, budaya organisasi juga dipandang sebagai kekuatan sosial tak kasat mata yang mampu mendorong individu-individu dalam organisasi untuk menjalankan aktivitas kerja mereka (Jismin et al., 2022).

Setiap karyawan memiliki nilai dan tujuan masing-masing, sehingga diperlukan integrasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai integrasi ini, perusahaan perlu memahami kebutuhan setiap karyawan. Dengan memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan dapat mengintegrasikan nilai-nilai serta perbedaan budaya dari karyawan. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, komitmen mereka akan meningkat, yang pada gilirannya membuat mereka bekerja lebih optimal dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Meutia et al., 2019).

Menurut Wulan (2019), organisasi yang sehat, berkembang, dan berkelanjutan akan memfokuskan perhatian pada sumber daya manusia (*human resources*) untuk menjalankan fungsinya secara optimal, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Budaya organisasi atau *corporate culture* atau *organization culture* sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Budaya ini berperan dalam mengatur bagaimana perusahaan beroperasi, sehingga aktivitas bisnis dapat berjalan dengan stabil atau bahkan meningkat. Budaya organisasi juga mencerminkan karakteristik dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang unik (Darmawan et al., 2021).

Biasanya, budaya organisasi terbentuk dari pengaruh pendiri perusahaan, yang memiliki peran besar dalam membentuk kebiasaan dan ideologi awal perusahaan. Budaya ini kemudian membentuk norma dan nilai yang mengarahkan perilaku pekerja. Dengan mengikuti budaya yang ada, pekerja dapat diterima di lingkungannya. Perilaku yang selaras dengan budaya organisasi akan memberikan dampak positif, seperti tercapainya tujuan perusahaan secara optimal. Penelitian *Harvard Business School* menurut Kotter dan Heskett (1992) dalam Moeljono (2006) menunjukkan bahwa *corporate culture* atau *organizational culture* memiliki pengaruh signifikan terhadap kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang (Rukmiadim et al., 2024).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi sendiri mencerminkan sikap karyawan terhadap berbagai kebijakan dan aktivitas yang diterapkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Nopriansyah et al., 2023).

Menurut Robbins pada penelitian oleh Sudarmin (2019), budaya yang kuat dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku anggota-anggotanya karena adanya kebersamaan dan intensitas yang tinggi. Budaya ini menciptakan lingkungan internal dengan kontrol perilaku yang kuat, di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan diterima secara luas oleh semua anggota.

Pimpinan di organisasi memiliki peran kunci dalam membentuk dan memelihara budaya yang mendukung kinerja organisasi. Mereka harus mampu menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi, serta memastikan bahwa seluruh karyawan memahaminya dengan baik, menurut Mahsun, yang dikutip dari penelitian oleh Budiyanto (2020).

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting yang membentuk identitas, karakter, dan arah suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Budaya tidak hanya tercermin dalam nilai dan keyakinan yang dianut oleh individu di dalam organisasi, tetapi juga dalam praktik, kebiasaan, dan aturan tidak tertulis yang memengaruhi proses pengambilan keputusan, pola komunikasi, dan cara kerja. Dalam konteks dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, terutama di era digital dan globalisasi, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menjaga kohesi internal, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat adaptasi terhadap perubahan (Darmawan et al., 2021).

PT XYZ adalah sebuah perusahaan dagang yang berperan sebagai distributor untuk berbagai produk teknikal, seperti alat keselamatan (*safety*), bahan abrasif, alat kerja (*tools*), dan pelapis (*coatings*). Perusahaan ini tidak hanya bertindak sebagai perantara, tetapi juga menjalin kemitraan langsung dengan produsen dan pemegang merek ternama baik dari dalam maupun luar negeri. Hal ini menjadikan PT XYZ sebagai entitas penting dalam rantai pasok industri, terutama dalam menyediakan kebutuhan operasional perusahaan-perusahaan manufaktur, konstruksi, otomotif, dan berbagai sektor lainnya. Sebagai distributor,

perusahaan harus menjaga kredibilitas, keandalan layanan, serta efisiensi operasional yang tinggi (Kurniawan, 2024).

Namun, keberhasilan eksternal seperti penetrasi pasar dan volume penjualan tidak dapat dilepaskan dari kondisi internal perusahaan seperti dikutip dari Nulhakim (2021). Budaya organisasi yang solid menjadi pondasi penting dalam mengelola sumber daya manusia, menjaga komunikasi antar-departemen, dan membangun komitmen kolektif terhadap visi perusahaan. Tantangan seperti perbedaan generasi antar karyawan, perubahan gaya kepemimpinan, tuntutan teknologi digital, dan kebutuhan akan pelayanan yang responsif menuntut adanya budaya organisasi yang adaptif dan suportif. Maka dari itu, penting untuk menggali lebih dalam bagaimana budaya kerja terbentuk, diterapkan, dan dirasakan oleh seluruh elemen organisasi di PT XYZ. Penelitian mengenai budaya organisasi di PT XYZ menjadi relevan terutama ketika dilihat dari berbagai tantangan yang muncul dalam beberapa tahun terakhir pada sektor swasta terutamanya perusahaan dagang.

Salah satu alasan utama pentingnya menganalisis budaya organisasi di PT XYZ adalah karena Perusahaan ini memiliki tanggung jawab besar dalam menyelesaikan masalah-masalah rantai pasok yang kompleks dan sensitif. Terutama di masa-masa saat ini, budaya organisasi yang baik akan membantu dalam menciptakan proses kerja yang efektif, meningkatkan kolaborasi antar karyawan, serta mempercepat pengambilan keputusan yang penting dalam penanganan kasus-kasus pelayanan konsumen. Sebaliknya, budaya yang tidak efektif dapat menyebabkan keterlambatan dalam merespons kebutuhan konsumen,

pengambilan keputusan yang tidak transparan, serta rendahnya inovasi di dalam organisasi, dikutip dari Simplidots (2024).

Budaya organisasi yang kuat dapat dinilai dari keseragaman opini di antara anggota organisasi. Jika seluruh anggota memiliki opini yang serupa, maka budaya organisasi tersebut dianggap kuat. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan opini yang signifikan, budaya organisasi dinilai lemah. Budaya yang kuat ditandai dengan anggota yang intensif dalam mengadopsi nilai-nilai luhur serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Budaya semacam ini biasanya berkaitan dengan rendahnya tingkat *turnover*, karena adanya kesepahaman yang mampu membangun loyalitas, kekompakan, dan komitmen di dalam organisasi (Joben, 2023).

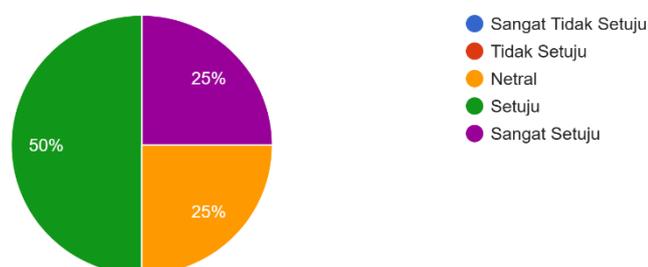
Namun, dikutip dari Chaidir et al., (2024) membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat bukanlah hal yang mudah, terlebih dalam organisasi yang berkembang seperti PT XYZ. Proses ini memerlukan keterlibatan seluruh elemen dalam organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf di tingkat paling bawah. Selain itu, keberhasilan pengelolaan budaya organisasi juga sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif.

Kemudian, pada penelitian yang menganalisis peran kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dalam perspektif budaya organisasi: studi kasus pada skandal perusahaan toshiba, ditemukan bagaimana gaya kepemimpinan yang mengutamakan hasil di atas integritas, ditambah dengan tekanan dari manajemen terhadap bawahannya, menciptakan suasana di mana praktik akuntansi yang tidak etis bisa berkembang. Budaya organisasi yang menekankan kesetiaan kepada atasan

dan menghindari pelaporan pelanggaran semakin memperburuk kondisi tersebut. Skandal Toshiba memberikan dampak besar terhadap kinerja perusahaan, termasuk hilangnya kepercayaan investor, penurunan harga saham, dan tercorengnya reputasi perusahaan (Chaidir et al., 2024).

Pada fenomena lainnya yang dikutip dari Ertanti (2018), juga terjadi pada perusahaan lain seperti PT Kevfi Garmen Keluarga, yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi yang kacau dapat memengaruhi stabilitas tenaga kerja dan performa produksi. Kurangnya kesadaran pimpinan dalam membentuk budaya organisasi terbukti berdampak pada ketidakstabilan kinerja karyawan. Tidak adanya proses seleksi yang baik dalam rekrutmen, serta lemahnya kontrol terhadap lingkungan kerja menjadi pemicu tingginya keluar-masuk karyawan. Hal ini berdampak pada proses produksi yang tidak maksimal dan dapat menghambat target pengiriman produk.

Dalam Implementasinya, Budaya Organisasi ini berhasil dilakukan dan sangat mendukung Budaya Kerja
8 responses

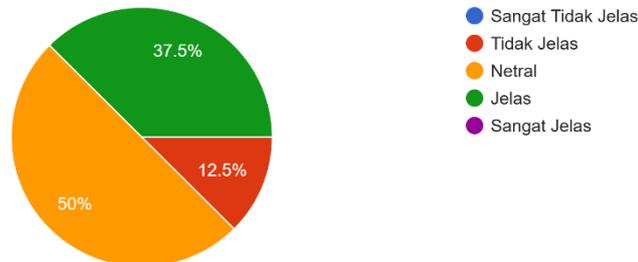


Gambar I. 1 : Hasil Pra Riset Implementasi Budaya Organisasi di PT XYZ

Sumber : Diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan diagram di atas dapat dilihat bahwa hampir sebagian besar karyawan merasakan keseragaman dalam implementasi budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dan menghasilkan respons sebagai berikut, diantaranya didapati respons dengan persentase 25% sangat setuju kemudian sebanyak 50% setuju, dan tidak setuju sebanyak 25%. Dengan demikian, total karyawan yang merasa implementasi budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan sudah berjalan dan sangat mendukung budaya kerja terdapat 25% sangat setuju kemudian sebanyak 50% setuju, dan tidak setuju sebanyak 25%, terhadap berhasilnya implementasi budaya organisasi di perusahaan dari jumlah responden 8 karyawan.

Perusahaan secara jelas mengomunikasikan budaya organisasi yang harus diikuti karyawan
8 responses



Gambar I. 2: Hasil Pra Riset Kejelasan Budaya Organisasi Perusahaan yang harus diikuti Karyawan

Sumber : Diolah oleh peneliti (2025)

Selanjutnya mengenai kejelasan budaya organisasi, sebagian besar karyawan merasakan bahwa kejelasan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan terdapat respons keberagaman. Hal tersebut bisa dilihat dari persentase 37.5% karyawan sangat setuju kemudian 50% karyawan netral, dan 12.5%

karyawan menjawab tidak setuju. Dengan demikian total karyawan yang merasa kejelasan budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan sudah berjalan dan atau masih ambigu, terdapat 37.5% karyawan sangat setuju kemudian 50% karyawan netral, dan 12.5% karyawan menjawab tidak setuju dari jumlah responden sebanyak 8 karyawan. Dalam Pra Riset, Peneliti juga menanyakan pertanyaan mengenai nilai inti/budaya organisasi yang dikembangkan dalam perusahaan dengan hasil yang bervariasi, dan tidak seragam. Ini dapat menjadi acuan bahwa karyawan sendiri masih tidak yakin dengan budaya organisasi antar satu sama lainnya dan karena PT XYZ menjadi distributor resmi dan pemasok utama bagi 22 perusahaan manufaktur dan perakitan, maka pengkajian analisis budaya organisasi di PT XYZ ini menjadi penting dan layak untuk dikaji.

Dikutip dari Wardhana (2024), dalam era globalisasi dan percepatan digitalisasi, perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan distribusi dituntut untuk memiliki keunggulan tidak hanya dari sisi produk, tetapi juga dari kekuatan internal organisasi. PT XYZ, sebagai perusahaan dagang yang memiliki hak distribusi resmi langsung dari produsen dan pemegang merek global untuk produk-produk kategori *safety* (keselamatan), *abrasive* (bahan abrasif), *tools* (alat kerja), dan *coatings* (pelapis), beroperasi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Tantangan eksternal muncul, antara lain, dari maraknya praktik *parallel imports* (impor paralel) yang memungkinkan konsumen memperoleh produk serupa dari jalur tidak resmi dengan harga yang lebih rendah, khususnya di media sosial dan platform digital. Praktik tersebut menghadirkan tantangan tersendiri bagi perusahaan distributor resmi, termasuk PT XYZ, karena memengaruhi harga pasar

dan persepsi konsumen terhadap produk resmi (Binus University Master Program, 2021).

Meskipun tantangan ini bersifat eksternal, dampaknya dapat memengaruhi dinamika internal organisasi, khususnya dalam hal strategi pelayanan, loyalitas karyawan, dan efisiensi operasional. Dalam situasi tersebut, budaya organisasi memainkan peran penting sebagai landasan dalam membentuk perilaku kerja, komunikasi, loyalitas, dan daya adaptasi sumber daya manusia. Dengan memahami budaya organisasi secara mendalam, perusahaan dapat meningkatkan kohesi internal serta menciptakan lingkungan kerja yang tangguh, terutama di tengah tekanan persaingan dan perubahan pasar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi yang terbentuk di PT XYZ sebagai upaya memahami nilai-nilai, norma, dan pola interaksi kerja yang berlangsung di dalamnya (Cai, 2020).

Dalam skema perusahaan yang sedang berkembang seperti di PT XYZ ini, budaya kerja organisasi menjadi salah satu elemen penting yang menentukan arah pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas operasional dan tuntutan pasar, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kapasitas produksi atau layanan, tetapi juga memperkuat nilai-nilai kerja yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika pertumbuhan. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan berkembang menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi budaya kerja di tengah ekspansi, rekrutmen cepat, maupun perubahan struktur. Kondisi ini

menimbulkan kebutuhan akan kajian yang mendalam untuk memahami bagaimana budaya kerja terbentuk, diterapkan, dan diadaptasi dalam fase pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, penelitian mengenai budaya kerja dalam skema perusahaan berkembang menjadi relevan untuk memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam penguatan fondasi budaya organisasi yang sehat dan produktif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana budaya organisasi di PT XYZ, serta melihat sejauh mana penerapan budaya organisasi tersebut. Selain itu, penelitian ini juga akan mengidentifikasi area-area yang dapat diperbaiki atau ditingkatkan untuk mendukung kinerja organisasi yang lebih optimal. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan organisasi PT XYZ, tetapi juga memberikan masukan bagi perusahaan lainnya dalam mengelola budaya organisasi mereka.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan melibatkan wawancara terhadap karyawan PT XYZ dari berbagai tingkat jabatan dan bagian. Penelitian ini juga akan menggunakan tinjauan literatur yang luas terkait konsep-konsep budaya organisasi di sektor swasta. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai budaya organisasi di PT XYZ, serta bagaimana budaya tersebut diterapkan dalam organisasi.

Penelitian yang terkait budaya organisasi sudah cukup banyak dibahas, namun setiap penelitian memiliki karakteristik yang berbeda-beda seperti tema, metode penelitian, objek penelitian, subyek penelitian, dan teknik.

Berdasarkan fenomena dan penjelasan yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi Pada PT XYZ**”.

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Implementasi Budaya Organisasi di PT XYZ ?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi PT XYZ dalam menciptakan Budaya Organisasi yang kondusif ?

C. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis Implementasi Budaya Organisasi di PT XYZ.
- 2) Menganalisis tantangan yang dihadapi PT XYZ dalam menciptakan Budaya Organisasi yang kondusif.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penulisan Skripsi ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah pengetahuan terkait budaya organisasi serta dapat membangun relasi dan komunikasi yang baik dengan karyawan PT XYZ.

2. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Jakarta

Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa Universitas Negeri Jakarta, khususnya program studi Diploma-IV Administrasi Perkantoran Digital.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dan informasi untuk menangani masalah yang ada dalam realisasi penerapan budaya organisasi pada PT XYZ.

