

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Permasalahan kultur organisasi yang tidak seimbang menjadi penyebab rendahnya kinerja tim. Dalam sebuah penelitian, Kultur organisasi merupakan Penelitian Soemaryani & Rakhmadini (2013) menunjukkan bahwa: (1) Program keseimbangan hidup-kerja dan kultur organisasi berpengaruh terhadap kinerja tim sekitar 44,8% secara bersamaan, (2) Keterlibatan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan sekitar 37,9%, (3) Program keseimbangan kehidupan kerja, kultur organisasi, dan keterlibatan karyawan memiliki efek pada kinerja karyawan sekitar 50,9% secara bersamaan pada kinerja karyawan wanita manajemen tingkat menengah di bank-bank BUMN di Bandung. PT. Pos Indonesia (Persero) DIY dengan kultur organisasi AKHLAK mencoba memberikan gambaran mengenai permasalahan tersebut.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kultur organisasi yang seimbang mampu mencapai tingkatan lebih tinggi dalam kinerja tim (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009). Senada dengan hal ini, studi yang dilakukan oleh Asree, Zain, & Razalli (2010) menemukan bahwa kultur organisasi mencerminkan sejauh mana nilai-nilai bersama seperti mendengarkan, memberikan penghargaan dan pengakuan, serta merawat kesejahteraan karyawan. Kinerja tim seringkali dianggap sebagai sebuah konsep dengan berbagai pengertian karena belum memiliki kesatuan definisi secara universal meskipun selama ini kinerja tim difokuskan pada pekerjaan, orang, dan struktur (Gavrea, Ilies, & Stegorean, 2011).

Sebuah studi Asree, Zain, & Razalli (2010) menunjukkan bahwa nilai rata-rata dalam industri jasa, seperti *hospitality* mempraktikkan kultur organisasi yang kondusif untuk pekerjaan karyawan sebesar 4,23%.

Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa kultur organisasi berhubungan positif dengan daya tanggap perusahaan jasa. Artinya, praktik kultur organisasi seperti mendengarkan staf, memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja mereka, dan menjaga kesejahteraan mereka akan mengarah pada efek positif pada kemampuan sebuah tim untuk responsif terhadap pelanggan mereka.

Secara terperinci, Hartnell, Ou, & Kinicki (2011) menunjukkan berbagai hubungan antara tiga jenis kultur dan ukuran efektivitas. Kultur klan paling kuat terkait dengan sikap karyawan positif dan kualitas produk dan layanan, sedangkan kultur pasar paling kuat terkait dengan inovasi dan kriteria efektivitas keuangan. Penting bagi para pemimpin eksekutif untuk mempertimbangkan kesesuaian, atau kecocokan, antara inisiatif strategis dan kultur organisasi ketika menentukan bagaimana menanamkan kultur yang menghasilkan keunggulan

kompetitif. Mereka kemudian harus mendukung, memberlakukan, dan menghargai nilai-nilai dan perilaku yang konsisten dengan kultur yang diinginkan.

Menurut Aktaş, Çiçek, & Kiyak (2011) kultur klan dan kultur adhokrasi berhubungan negatif dengan faktor lingkungan organisasi yang menekankan struktur organisasi, pekerjaan dalam organisasi, dan persaingan eksternal. Pentingnya kohesi telah diamati sebagai tinggi bagi karyawan dalam kultur pasar. Ini menerapkan signifikansi pada kebijakan kelembagaan dan praktik sumber daya manusia yang memastikan karyawan berorientasi pasar dan mengidentifikasi diri mereka sendiri dengan lembaga untuk hal ini. Strategi dan kebijakan untuk menumbuhkan institusi lebih disukai daripada kegiatan rehabilitasi untuk mendapatkan loyalitas karyawan. kultur pasar berdampak pada penetapan tujuan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia; dan kultur adhokrasi yang berdampak pada manajemen

informasi - indikator komunikasi adalah di antara hasil yang diharapkan. Karakter pengarahannya sendiri dari manajer telah ditemukan berpengaruh dalam kultur klan dalam menetapkan perencanaan dan penetapan tujuan sementara karakter stimulasi memiliki dampak yang sama dalam kultur pasar.

Aktaş et al. (2011) menambahkan bahwa pengaruh signifikan faktor lingkungan organisasi yang menekankan daya saing eksternal, bekerja dalam organisasi, dan pengaturan organisasi yang tidak dijelaskan dalam kultur klan sebelumnya berarti perlunya faktor lingkungan organisasi ini yang dapat menyertai kultur klan sehingga mencapai tingkat efisiensi yang diinginkan. Hubungan negatif antara produktivitas digambarkan sebagai dimensi efisiensi dalam kultur pasar, stabilitas dan komunikasi manajemen informasi yang digambarkan sebagai dimensi efisiensi dalam kultur hierarki muncul. Ini menyiratkan bahwa dimensi efisiensi dalam jenis kultur yang

ditentukan seperti yang dijelaskan berlaku dalam pengambilan sampel ini. Faktor lingkungan organisasi internal dan eksternal dalam hubungan antara berbagai jenis kultur dan dimensi efisiensi organisasi diamati sebagai berpengaruh signifikan. Diagnosis kultur organisasi yang benar, penentuan strategi, politik, dan sumber daya manusia praktik sesuai dengan kultur organisasi akan memungkinkan organisasi untuk mencapai dimensi efisiensi organisasi yang diinginkan pada kondisi tertentu, hal ini tergantung pada stabilitas atau variabilitas lingkungan internal dan eksternal.

Umumnya sebuah tim percaya bahwa ada peningkatan kinerja divisi keuangan. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed & Shafiq (2014) menemukan bahwa kultur organisasi dapat memberikan penghargaan untuk meningkatkan kinerja tim. Oleh sebab itu, industri skala kecil harus memahami bahwa kultur organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja bisnis dan keberhasilan

organisasi dengan membentuk perilaku dan sikap karyawan dan nilai-nilai organisasi (Gorondutse & Hilman, 2019). Dalam sebuah penelitian terkini mengenai kultur organisasi yang dilakukan oleh Jamshed & Majeed (2019) bahwa kultur organisasi mampu memberikan pengaruh pada kinerja tim secara signifikan. Kultur organisasi dimediasi dengan berbagai variabel penting untuk meningkatkan kinerja tim.

## **B. Lingkup Penelitian**

Responden pada penelitian adalah supervisor atau manajer tim dari PT. Pos Indonesia (Persero) Provinsi DIY. Mengutamakan manajer tim karena mereka lebih memahami kultur organisasi yang harus dibentuk di dalam timnya. Sedangkan karyawan memberikan pendapat mengenai kultur organisasi yang mereka terapkan. Umumnya perusahaan logistik memiliki koordinator atau kepala pada tiap divisi. Kepala atau koordinator divisi tersebut yang akan dijadikan sebagai subyek penelitian.

Fokus pada koordinator karena mereka lebih mengetahui kultur perusahaan yang mau diterapkan dan kinerja tim yang mereka pimpin.

Pada penelitian ini, kinerja tim akan menjadi salah satu fokus utama dalam pembahasan. Apakah kultur organisasi yang sesuai pola keseimbangan hidup-kerja mampu meningkatkan kinerja tim. Kemudian, kultur organisasi yang tidak menimbulkan sikap penarikan diyakini mampu meningkatkan kinerja tim. Kultur perusahaan secara langsung mampukah meningkatkan kinerja tim atau justru sebaliknya.

### **C. Rumusan Masalah**

Pada pembahasan ini, peneliti memfokuskan pada lima pokok pertanyaan atau rumusan masalah yang ingin diteliti. Adapun rumusan penelitian dari topik ini antara lain:

1. Apakah kultur organisasi berpengaruh terhadap persepsi sikap penarikan Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY?



2. Apakah kultur organisasi berpengaruh terhadap penerapan keseimbangan hidup-kerja Pos Indonesia (Persero) Provinsi DIY?
3. Apakah persepsi sikap penarikan berpengaruh terhadap kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY?
4. Apakah keseimbangan hidup-kerja berpengaruh terhadap kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY?
5. Apakah keseimbangan hidup kerja dapat memediasi kultur organisasi terhadap kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan mengenai permasalahan yang terjadi di sekitar kita. Penelitian ini juga berusaha untuk mengetahui apakah kultur organisasi dapat memberikan dampak positif pada kinerja tim. Adapun tujuan penelitian dari topik ini yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh kultur organisasi terhadap persepsi sikap penarikan Pos Indonesia (Persero) Provinsi DIY.
2. Untuk menguji pengaruh kultur organisasi berpengaruh terhadap praktek keseimbangan hidup-kerja pada Pos Indonesia (Persero) Provinsi DIY.
3. Untuk menguji persepsi Sikap penarikan berpengaruh terhadap kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY.
4. Untuk menguji pengaruh Keseimbangan hidup-kerja berpengaruh terhadap kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY.
5. Untuk menguji efek mediasi Keseimbangan hidup-kerja terhadap pengaruh Kultur organisasi dan Kinerja tim pada Pos Indonesia (Persero) Regional VI Provinsi DIY.

## **E. Manfaat Penelitian**

Terdapat dua manfaat yang diperoleh dari studi ini. Penelitian ini dapat memberi manfaat secara praktis dan teoritis, antara lain:

1. Manfaat secara praktis bisa memberikan gambaran dalam pengambilan keputusan serta implementasi dalam mengelola SDM lebih efektif dan efisien. Mampu menjawab permasalahan mengenai kinerja tim. Manfaat praktik menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan khususnya mengenai kultur organisasi, keseimbangan hidup-kerja, dan sikap penarikan.
2. Manfaat secara teoritis dengan memberikan kontribusi dalam penjelasan fenomena sumber daya manusia yang berhubungan dengan kinerja tim. Mampu menjawab pertanyaan dan permasalahan dari berbagai sudut pandang untuk penjelasan yang lebih komprehensif.

## **F. Orisinalitas Penelitian**

Penelitian ini mengenai pengaruh kultur organisasi terhadap kinerja tim pada PT. Pos Indonesia (Persero) Provinsi DIY. Hal ini dikarenakan pengaruh kultur organisasi yang berbeda dari setiap perusahaan, praktik-praktik keseimbangan hidup-kerja pada suatu perusahaan dan sikap penarikan terhadap kinerja tim sehingga diperoleh model penelitian yang baru dan belum pernah diteliti.

Variabel mediasi diambil dalam penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Sebagian dari variabel mediasi tidak secara utuh digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini mengutamakan pada kultur organisasi. Dalam situasi terkini yang berkembang saat ini, studi ini mengembangkan isu terkini dan pembaruan penelitian.