



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya agar mampu bertahan ditengah perubahan bisnis yang sangat dinamis. Melihat persaingan yang semakin ketat tersebut perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perusahaan meningkatkan kinerjanya, salah satunya yakni dengan adanya budaya didalam perusahaan.

Menurut survey yang dilakukan oleh Bain & Company pada tahun 2006 didapatkan informasi bahwa sebesar 70% para *leaders* setuju jika *culture* dapat meningkatkan daya saing perusahaan sedangkan lebih dari 80% para *leaders* percaya bahwa jika sebuah perusahaan tidak memiliki budaya kinerja yang tinggi maka perusahaan itu tidak berkembang (Roger, Paul, "Building a Winning Culture", 2006).

*Organizational culture* merupakan sebuah kumpulan keyakinan bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, dan sangat menentukan bagaimana mereka bertindak terhadap satu dengan yang lain. Untuk itu *culture* memiliki peran penting bagi perusahaan dalam pengembangan organisasi dan pengambilan kebijakan.

Jika *organizational culture* dalam sebuah perusahaan tidak berkembang maka perusahaan tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu, perusahaan harus memperkokoh fondasi *culture*-nya, setelah *culture* didalam

perusahaan kuat maka akan berpengaruh besar terhadap strategi yang dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Setiap perusahaan memiliki *organizational culture* yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti *organizational culture* yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu perusahaan ke arah perkembangan yang lebih baik.

PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation merupakan anak perusahaan dari PT Astra International Tbk. PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation yang bergerak di bidang bisnis *truck* otomotif. PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation telah menguasai 15% pasar medium dan heavy duty *truck* dengan menjual 21.000 unit *truck* di Indonesia serta menguasai lebih dari 50% pasar *truck* penarik traktor dan memiliki 11 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia yakni Sunter, Bekasi, Bandung, Semarang, Surabaya Romokalisari, Surabaya Waru, Palembang, Balikpapan, Banjarmasin, Samarinda, dan Makassar.

PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation memiliki budaya dan *core value* perusahaan yang cukup kuat. Berdasarkan hasil observasi dan *in depth interview* dengan Kepala Departemen HRD didapatkan bahwa karyawan di PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation memiliki kebersamaan yang erat namun hal tersebut memiliki kelemahan yakni terjadinya hambatan dalam segi komunikasi, komitmen, dan kedisiplin. Contohnya karyawan A didalam satu divisi mengerjakan sebuah pekerjaan yang nantinya akan dilanjutkan

oleh karyawan B dan pada saat karyawan B melanjutkan pekerjaan karyawan A menemukan adanya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan A, namun karyawan B enggan menegur kesalahan karyawan A karena merasa segan untuk menegurnya justru karyawan B memperbaiki kesalahan yang dilakukan karyawan A.

Selain itu, terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan *core value* yang terdapat di PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation. *Value* yang pertama adalah *trustworthy* yang diartikan sebagai dapat dipercaya dengan menaati peraturan dan nilai yang ada, jujur serta tulus dalam berperilaku dan senantiasa meningkatkan keterampilan dalam bekerja. Namun, pada praktiknya terdapat beberapa karyawan yang dengan sengaja datang terlambat ke kantor, dan perlengkapan kerja khususnya untuk di bengkel dan gudang *spare part* tidak memenuhi syarat keamanan kerja, serta terdapat beberapa karyawan yang tidak paham dengan pekerjaannya dan tidak bertanya dengan atasan mereka sehingga pekerjaan tersebut tidak dapat terlaksana dengan baik.

Selanjutnya adalah *customer orientation* yang diartikan sebagai berusaha menghadirkan pelayanan yang memuaskan melalui kepedulian akan kebutuhan pelanggan, memberikan keputusan yang tepat dan bermanfaat, serta ketuntasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dan pada praktiknya terdapat beberapa karyawan yang mengabaikan *complaint* dari customer, dan dalam pengolahan data mereka melakukannya dengan seperlunya sehingga dalam mengambil keputusan masih kurang sesuai dengan yang diharapkan, serta karyawan memiliki kelemahan

dalam menutaskan pekerjaan sehingga diakhir pekerjaan menimbulkan masalah akibat tidak tinjau dengan baik oleh atasan mereka.

Kemudian adalah *synergy* yang diartikan sebagai menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan semangat saling memahami, menghargai, dan keterbukaan yang positif guna mencapai tujuan bersama. Namun, dalam praktiknya karyawan kurang dihargai dalam menyampaikan pendapat mereka dalam menyelesaikan masalah jika permasalahan tersebut sudah terdapat dalam petunjuk pelaksanaan.

*Value* yang terakhir adalah *continous improvement* yang diartikan sebagai usaha-usaha berkelanjutan yang dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki produk, pelayanan, ataupun proses. Dan dalam praktiknya beberapa karyawan malas dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab mereka, serta beberapa karyawan merasa cepat puas dengan pekerjaan yang telah mereka capai sehingga mereka tidak melakukan *improvement* terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, *organizational culture* dapat berkaitan erat dengan *organizational learning*. *Organizational learning* merupakan elemen utama untuk mempromosikan lingkungan yang inovatif dan sesuai dengan struktur organisasi, manajemen karyawan, gaya kepemimpinan, dan sistem strategi pengetahuan (Foreadell dan Guadillas, 2002 dalam Joseph dan Dai, 2009).

Menurut riset yang dilakukan oleh Accenture pada tahun 2014 didapatkan informasi bahwa sebanyak 40% karyawan di Indonesia meningkatkan *skill* dan ilmu pengetahuannya dengan mempelajarinya sendiri, bukan dari perusahaan yang memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Sedangkan 60% karyawan

mendapatkan *skill* baru berdasarkan pengalaman mereka bekerja sehari-hari (“Learning For One, Masa Depan Pembelajaran di Perusahaan”, 2014).

Dengan menerapkan *organizational learning* perusahaan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan dalam pemecahan masalah yang sistematis dengan menggunakan metode untuk peningkatan kualitas, melalui program pelatihan teknik pemecahan masalah, berupa latihan dan contoh kasus sehingga karyawan lebih berdisiplin dengan pemikirannya, serta lebih memperhatikan detail sebuah pekerjaan.

Keterlibatan karyawan antar divisi PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation untuk mau belajar mengenai *culture* yang terdapat di dalam perusahaan masih rendah. Hal ini terlihat dari kegiatan wajib yang diselenggarakan oleh PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation bernama *Confress*. *Confress* merupakan sebuah wadah yang diselenggarakan untuk karyawan dalam mempelajari *culture* yang terdapat didalam perusahaan. Namun, dalam berlangsungnya kegiatan *confress* tersebut tidak semua karyawan mau untuk ikut serta didalamnya.

*Organizational culture* juga dapat berkaitan erat dengan *worker involvement*. *Worker involvement* digunakan untuk menunjukkan bahwa inisiatif ini sebagian besar yang dirancang dan diperkenalkan oleh manajemen dan dimaksudkan untuk meningkatkan komunikasi dengan karyawan untuk menghasilkan komitmen yang lebih besar dan meningkatkan kontribusi karyawan kepada organisasi (Marchington, 1992 dalam Joseph dan Dai, 2009).

Keterlibatan karyawan antar divisi PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation untuk ikut serta dalam kegiatan rutin yang diselenggarakan masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari kegiatan wajib yang diselenggarakan pada pagi hari oleh PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation yakni *morning talk*. *Morning talk* merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh tiap – tiap divisi secara bergilir untuk memberikan *sharing* kepada para karyawan dengan tujuan untuk menyemangati karyawan sebelum memulai pekerjaan. Namun, tidak semua divisi ikut serta dalam berlangsungnya kegiatan wajib tersebut.

Sesuai dengan uraian latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap *Organizational Learning* dan *Worker Involvement* pada PT Astra International Tbk. - UD Trucks Sales Operation”, dengan mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement, and Worker Productivity*”.

## **1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan adanya permasalahan pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational learning* dan *worker involvement* pada PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation dimana *organizational culture*, *organizational learning*, dan *worker involvement* dapat berdampak pada karyawan terkait dengan budaya perusahaan. Dan peneliti tertarik untuk meneliti beberapa rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Apakah *organizational culture* berpengaruh pada *organizational learning* pada PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation ?
2. Apakah *organizational culture* berpengaruh pada *worker involvement* pada PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation ?

### 1.3 Batasan Masalah

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Responden penelitian ini adalah staff karyawan yang berjumlah 63 orang di kantor pusat PT Astra International Tbk. – UD Trucks Sales Operation.
2. Variabel – variabel yang diteliti adalah *organizational culture*, *organizational learning*, dan *worker involvement*.
3. Sebelumnya pada penelitian ini terdapat dimensi pada variabel yang diwaliki oleh beberapa indikator. Namun, harus dihilangkan karena terdapat beberapa indikator yang mewakili dimensi pada tiap variabel tidak relevan dengan definisi variabel dan fenomena.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis bahwa *organizational culture* berpengaruh pada *organizational learning* pada PT Astra International Tbk – UD Trucks Sales Operation.



2. Mengetahui dan menganalisis bahwa *organizational culture* berpengaruh pada *worker involvement* pada PT Astra International Tbk – UD Trucks Sales Operation.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Akademis**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan informasi yang tepat, sehingga bermanfaat bagi pembaca. Melalui penelitian ini pembaca diharapkan mendapat pembelajaran dan informasi baru mengenai adanya pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational learning* dan *worker involvement*.

### **1.5.2 Manfaat Praktisi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi serta tolak ukur dalam memahami pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational learning* dan *worker involvement* dalam perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk skripsi dengan sistematika penyajian sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memuat latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan penelitian, signifikansi penulisan, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan.

## BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini memuat teori dan konsep – konsep mengenai manajemen, sumber daya manusia, *organizational culture*, *organizational learning*, dan *worker involvement*. Setelah itu disajikan model analisis, hipotesis, dan penelitian terdahulu.

## BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian, jenis penelitian, jenis data, lokasi penelitian, populasi, sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## BAB IV PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL LEARNING* DAN *WORKER INVOLVEMENT* PADA PT ASTRA INTERNATIONAL TBK – UD TRUCKS SALES OPERATION

Bab ini memuat gambaran umum tentang lokasi penelitian, data, atau karakteristik objek penelitian yang relevan dengan topik penelitian dan menyajikan hasil penelitian di lapangan, kemudian diuraikan pembahasan dari data – data yang telah diperoleh untuk diinterpretasikan dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi agar dapat diketahui pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational learning* dan *worker involvement*.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran – saran berdasarkan hasil penelitian.

