

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan adanya sumber daya yang baik dalam suatu perusahaan, kinerja pegawai dapat meningkat dan dapat memenuhi target perusahaan, karena keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu perusahaan seiring dengan perkembangan teknologi saat ini. Secanggih-canggihnya teknologi tidak akan berjalan dengan baik Ketika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang baik. Jika sumber daya manusia dalam perusahaan itu buruk, maka sulit untuk meningkatkan dan memenuhi target suatu perusahaan. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus ada peningkatan dan pembinaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Menurut Sopiah & Mamang Sangadji (2018) Hakikatnya Manajemen SDM sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya yang lain (alam, mesin, uang, teknologi dll). Manajemen SDM sangat ditentukan oleh sifat sumber daya manusia itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Pendekatan manajemen sumber daya manusia menekankan kebutuhan untuk mendapatkan komitmen, hati dan pikiran karyawan melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen tinggi. Perhatian diberikan kepada mutualitas, yaitu keyakinan bahwa kepentingan manajemen dan kepentingan karyawan dapat, bahkan harus serupa.

Keberhasilan suatu organisasi bisnis sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya, namun harus dibentuk dan dikelola oleh pemimpin.

Menurut Sudaryo et al., (2018) Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah dirumuskan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Hasibuan dalam Sudaryo et al., (2018) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dapat dijadikan ukuran-ukuran apakah sasaran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi. Bagi pegawai, kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggali kemampuan dan *skill* yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

Fajar Toserba adalah salah satu toko ritel di Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Kuningan yang didirikan dengan tujuan membantu warga desa sekitar menjadi lebih kaya. Fajar Toserba selalu berusaha menanamkan dan memotivasi karyawannya untuk kinerja yang baik. Fajar Toserba adalah toko swalayan yang menjual berbagai produk di departemen yang berbeda. Kosmetik, kebutuhan rumah tangga, dan bisnis bahan bangunan adalah beberapa lini produk yang dioperasikan. Fajar Toserba adalah ekspansi dari Toserba Fajar Jalaksana, dengan motto "Belanja Lebih Dekat, Lengkap, Murah dan Nyaman". Tujuan utama dari Toserba Fajar adalah untuk menawarkan pelanggannya kenyamanan berbelanja, harga yang bersaing, dan kelengkapan barang yang dibutuhkan.

Salah satu masalah yang dihadapi Fajar Toserba adalah kinerja karyawannya masih kurang dari yang diharapkan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh data penilaian kinerja karyawan yang tidak optimal selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Pegawai Fajar Toserba Talaga

Tahun	Unsur Penilaian	Predikat Penilaian				Total Karyawan
		Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	
2021	Kedisiplinan	6	37	9	0	52
	Penyesuaian Diri	8	41	3	0	52
	Memahami Tugas	7	34	11	0	52
	Tanggung Jawab	4	41	7	0	52
	Inisiatif	33	17	2	0	52
	Motivasi	48	3	1	0	52
	Kerjasama	2	46	4	0	52
	Kualitas Kerja	4	36	12	0	52
	Kuantitas Kerja	31	18	3	0	52
Rata-rata		31%	58%	11%		
2022	Kedisiplinan	8	34	10	0	52
	Penyesuaian Diri	7	40	5	0	52
	Memahami Tugas	8	25	19	0	52
	Tanggung Jawab	7	40	5	0	52
	Inisiatif	28	23	2	0	52
	Motivasi	50	2	0	0	52
	Kerjasama	3	46	3	0	52
	Kualitas Kerja	8	38	6	0	52
	Kuantitas Kerja	32	19	1	0	52
Rata-rata		32%	57%	11%		
2023	Kedisiplinan	7	35	10	0	52
	Penyesuaian Diri	9	37	6	0	52
	Memahami Tugas	9	31	12	0	52
	Tanggung Jawab	7	40	5	0	52
	Inisiatif	34	17	1	0	52
	Motivasi	50	2	0	0	52
	Kerjasama	3	46	3	0	52
	Kualitas Kerja	8	37	7	0	52
	Kuantitas Kerja	32	19	1	0	52
Rata-rata		34%	56%	10%		

Sumber : Fajar Toserba Talaga Kabupaten Majalengka

Kategori yang digunakan dalam table 1.1 Penilaian Kinerja Karyawan Fajar Toserba Talaga Majalengka ada empat yaitu Sangat baik, Baik, Cukup dan Kurang.

Keempat kategori ini yang menjadi tolak ukur penilaian di Fajar Toserba Talaga Majalengka. Berdasarkan tabel diatas jumlah karyawan Fajar Toserba Talaga berjumlah 52 Orang. Selama periode tiga tahun tersebut terdapat karyawan keluar sebanyak 7 orang dan karyawan masuk sebanyak 7 orang.

Berdasarkan rekapitulasi hasil penilaian kinerja karyawan Fajar Toserba Talaga diatas, dapat diketahui bahwa dari tahun 2021 sampai tahun 2023 terjadi penurunan pada klasifikasi “Cukup” sebesar 2% dan klasifikasi “Baik” sebesar 1%, sedangkan pada klasifikasi sangat baik tidak ada karyawan yang dapat memenuhinya. Kemudian adanya peningkatan pada klasifikasi “Kurang” sebesar 3%. Hal ini menyebabkan adanya pencapaian kinerja karyawan yang belum optimal.

Untuk mengetahui keadaan langsung mengenai kondisi sebenarnya Kinerja karyawan yang menurun pada Fajar Toserba Grup, peneliti melakukan pra-survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 31 orang responden, berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut, diperoleh data Sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pra Survey Kinerja Karyawan Fajar Toserba Talaga

No	Pertanyaan	Jawaban (%)		Jumlah Responden	Target dalam (%)
		Ya	Tidak		
1	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa sudah mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaan?	38,7%	61,3%	31	100%
2	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa sudah melakukan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan?	45,2%	54,8%	31	100%

3	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa selalu inisiatif dalam melakukan pekerjaannya?	38,7%	61,3%	31	100%
4	Apakah bapak/ibu/saudara/i mentaati peraturan kerja yang ditetapkan perusahaan?	48,4%	51,6%	31	100%
5	Apakah bapak/ibu/saudara/i mampu bekerja sama secara baik dengan karyawan lain?	38,7%	61,3%	31	100%
6	Apakah bapak/ibu/saudara/i selalu mencapai target yang ditetapkan perusahaan?	41,9%	58,1%	31	100%

Sumber : Hasil Olah Data Pra Survei (2024)

Dari tabel dapat dilihat bahwa kondisi kinerja karyawan Fajar Toserba Talaga, terdapat beberapa poin yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban tidak. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bahwa 61,3% responden merasa tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaan. Terdapat 54,8% responden merasa tidak dapat melakukan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggannya. Selain itu, terdapat 61,3% responden merasa tidak mampu inisiatif dalam melakukan pekerjaannya. Sebanyak 51,6% responden merasa tidak atau belum mentaati peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun responden sebanyak 61,3% merasa tidak mampu bekerjasama secara baik dengan karyawan lain. Dan sebanyak 58,1% responden merasa tidak atau belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.3
Pra Survey Kinerja Karyawan Fajar Toserba Jalaksana

No	Pertanyaan	Jawaban (%)		Jumlah Responden	Target dalam (%)
		Ya	Tidak		
1	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa sudah mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaan?	45,2%	54,8%	31	100%
2	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa sudah melakukan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan?	48,4%	51,6%	31	100%
3	Apakah bapak/ibu/saudara/i merasa selalu inisiatif dalam melakukan pekerjaannya?	35,5%	64,5%	31	100%
4	Apakah bapak/ibu/saudara/i mentaati peraturan kerja yang ditetapkan perusahaan?	45,2%	54,8%	31	100%
5	Apakah bapak/ibu/saudara/i mampu bekerja sama secara baik dengan karyawan lain?	41,9%	58,1%	31	100%
6	Apakah bapak/ibu/saudara/i selalu mencapai target yang ditetapkan perusahaan?	45,2%	54,8%	31	100%

Sumber : Hasil Olah Data Pra Survei (2024)

Dari tabel dapat dilihat bahwa kondisi kinerja karyawan Fajar Toserba Talaga, terdapat beberapa poin yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban tidak. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bahwa 54,8% responden merasa tidak mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaan. Terdapat 51,6% responden merasa tidak dapat melakukan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggannya. Selain itu, terdapat 64,5% responden merasa tidak mampu inisiatif dalam melakukan pekerjaannya. Sebanyak 54,8% responden merasa tidak atau belum mentaati peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun responden sebanyak 58,1% merasa tidak mampu bekerjasama secara baik dengan karyawan lain. Dan sebanyak 54,8% responden merasa tidak atau belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *self-efficacy*. *Self-Efficacy* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu Fadhillah & Arwiyah (2020). Faktor psikologis seperti *self efficacy* menjadi salah satu hal penting dalam peningkatan kinerja karyawan oleh diri sendiri. Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung percaya bahwa mereka mampu untuk mengatasi tantangan, mencapai tujuan dan menghadapi kesulitan dengan cara yang positif.

Menurut Noviawati (2016) Ketika karyawan tidak percaya pada kemampuannya, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi dari dirinya sendiri. Ketika keyakinan akan kemampuannya menurun juga, akan adanya kualitas dan kinerja yang menurun serta peningkatan tingkat kesalahan dalam pekerjaannya.

Selain *Self-Efficacy*, Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komunikasi interpersonal. Menurut Hilmawan (2022) Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih yang biasanya tidak diatur secara formal. Komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan, dan antar karyawan sangat diperlukan untuk mencapai target perusahaan. Target perusahaan dapat dicapai ketika kinerja karyawannya baik.

Komunikasi interpersonal sering muncul yang nantinya berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Kurangnya keterbukaan, kesalahpahaman, konflik dan tidak adanya komunikasi interpersonal yang efektif dapat menyebabkan turunnya kinerja karyawan.

Selain dua faktor diatas, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Menurut Fadhillah & Arwiyah (2020) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Menurut Fahmi (2021) Sebuah budaya organisasi tidak dengan sendirinya terbentuk, namun semua itu melalui proses yang panjang yaitu menyangkut dengan berbagai interaksi yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. Suatu Organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus menerus kepada karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah.

Budaya organisasi yang diterapkan di Fajar Toserba Talaga dan Fajar Toserba Jalaksana memiliki karakteristik yang berbeda dalam praktiknya, meskipun berada dalam satu grup perusahaan. Di Fajar Toserba Talaga, budaya organisasi lebih menekankan pada kepatuhan terhadap prosedur dan efisiensi kerja, sehingga karyawan cenderung bekerja secara terstruktur namun kurang diberikan ruang untuk berinovasi. Sebaliknya, Fajar Toserba Jalaksana menunjukkan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan kolaboratif, di mana inovasi dan kerjasama tim lebih ditekankan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana nilai-nilai dan norma organisasi yang diterapkan di masing-masing cabang memengaruhi cara karyawan berperilaku dan menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja mereka secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadhillah & Arwiyah (2020) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh, karena kepercayaan diri akan membuat pengambilan keputusan seorang karyawan dapat menjadi lebih baik. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ritawaty et al., (2022) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Self Efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh, karena dalam penelitiannya budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan tidak sejalan atau lebih kaku, penuh tekanan dan merasa terkekang, sehingga *self efficacy* tidak dapat mengoptimalkan potensinya yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Erliyana Wijaya et al., (2024) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya koordinasi antar karyawan yang lebih baik, pencegahan kesalahan operasional dan kepatuhan terhadap SOP. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dendhana et al., (2023) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari beberapa pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan yang telah ditentukan kemudian mempengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Saleh L, (2023) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari adanya nilai dan norma dalam perusahaan tersebut, seperti regulasi dan inovasi sehingga karyawan termotivasi untuk lebih meningkatkan standarnya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kirana et al., (2022) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Salah satu elemen penting yang menunjukkan nilai tambah dari suatu penelitian dibandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah kebaruan, atau *novelty*. Dalam penelitian ini, kebaruan terletak pada penggunaan variabel *self-*

efficacy dan komunikasi interpersonal, khususnya berkaitan dengan kinerja karyawan di Fajar Toserba Talaga.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai: **“Pengaruh Self-Efficacy, Komunikasi Interpersonal, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Karyawan Fajar Toserba Grup)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, Penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Self-Efficacy*, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba?
2. Bagaimana *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba?
3. Bagaimana Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba?
4. Bagaimana Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba?
5. Apakah terdapat perbedaan budaya organisasi pada Fajar Toserba Jalaksana dan Fajar Toserba Talaga?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Self-Efficacy*, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba Grup.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba Grup.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba Grup.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Fajar Toserba Grup.

5. Untuk mengetahui perbedaan dalam variabel budaya organisasi pada Fajar Toserba Jalaksana dan Fajar Toserba Talaga

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian adalah :

- a. Manfaat Teoritis :

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana dalam mempraktekan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari perkuliahan khususnya mengenai metodologi penelitian dan manajemen sumber daya manusia terkait pengaruh Self Efficacy, Komunikasi Interpersonal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

- b. Manfaat Praktis :

Hasil penelitian yang telah dilaksanakan diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi beberapa pihak terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Fajar Toserba, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam menentukan kebijakan terkait dengan Self Efficacy, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Kinerja.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan terkait faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.