

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan memiliki budaya kerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan pada seluruh fungsi dan aktivitas perusahaan. Budaya kerja yang kuat akan menjadi pedoman bagi perusahaan dan karyawan dalam bertindak yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh ini terjadi karena budaya dalam perusahaan tercipta dari adanya asumsi-asumsi yang diwujudkan dalam nilai, norma, dan pemikiran yang menjadi dasar atas tindakan perusahaan dan karyawan (Schein, 2009:21; 2010:24). Tindakan ini pada akhirnya mencerminkan kinerja karyawan (Mathis & Jackson, 2009:378).

Konsep pengaruh budaya yang mampu meningkatkan kinerja karyawan ini menginspirasi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan memperkuat budaya kerja pada perusahaan. Apalagi dalam beberapa kajian empiris dan literatur yang dilakukan dalam penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Shahzad *et al.*, 2013; Awadh & Alyahya, 2013; Saeed *et al.*, 2013; Raza *et al.*, 2014; dan Jakfar, 2014). Dalam hal ini, budaya perusahaan yang diterima oleh karyawan akan menguatkan pengaruh budaya tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawan (Syauta *et al.*, 2012; Sunadji *et al.*, 2013).

AUTO2000 merupakan salah satu perusahaan yang berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan yang diterapkan oleh AUTO2000 disebut dengan budaya kerja FIRST (Nararyya Consulting, 2012). Program "FIRST" yang diterapkan oleh AUTO2000 meliputi 1) *Focus on Customer*, merupakan upaya untuk memahami, menjalin hubungan yang erat dan mencari masukan-masukan dari pelanggan secara teratur; 2) *Integrity*, merupakan bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi meskipun

dilakukan dalam keadaan yang sulit; 3) *Respect For Other*, merupakan sikap senantiasa menghargai individu maupun kelompok secara objektif, wajar dan adil; 4) *Strive For Excellence*, merupakan bekerja dengan keras dan cerdas dalam mengimplimentasikan jalan terbaik untuk mendapatkan hasil; dan 5) *Teamwork*, merupakan interaksi saling melengkapi antar individu sesuai dengan peran dan tanggung jawab untuk mendorong perkembangan pribadi dan untuk memaksimalkan kinerja.

Kelima dimensi budaya FIRST tersebut menjelaskan aspek-aspek yang harus dipenuhi untuk mewujudkan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karena itu, dalam setiap dimensi tersebut diatur mengenai apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh perusahaan dan karyawan. Dengan demikian akan tercapai perilaku positif dalam diri karyawan yang pada akhirnya akan tercermin dalam kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam Nararyya Consulting (2012) bahwa kelima *value* dari budaya yang dituangkan sebagai *espoused value* tersebut harus dimiliki dan diyakini oleh karyawan-karyawan.

Berdasarkan data yang disampaikan oleh bagian internal AUTO2000, diketahui bahwa meskipun budaya FIRST telah diterapkan sejak tahun 2012, namun secara nasional ditemukan adanya trend penurunan penjualan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.1.

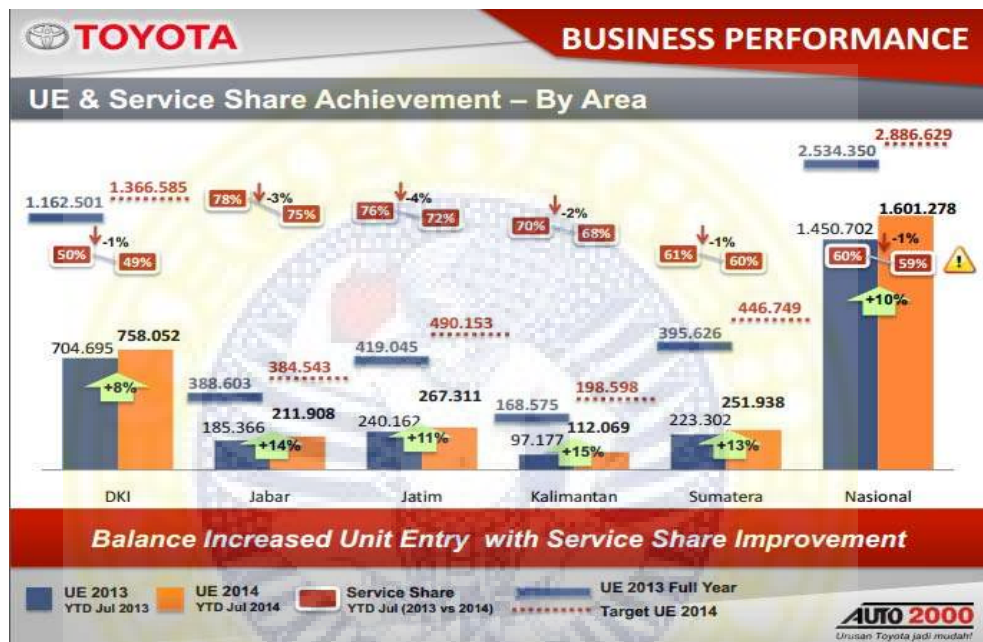


Gambar 1.1. Data Sales Auto2000  
Sumber: Auto 2000, 8th September 2014

Berdasarkan gambar 1.1 tersebut, diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah penjualan kendaraan Toyota dari tahun 2013 ke tahun 2014 pada masing-masing wilayah yaitu DKI, Jabar, Jatim, Kalimantan, Sumatera dan Nasional. Secara keseluruhan, penjualan kendaraan Toyota dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami penurunan yaitu dengan jumlah 214.758 unit di tahun 2013 menjadi 209.134 unit di tahun 2014. Posisi kinerja penjualan tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan AUTO2000 masih belum optimal. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Awadh & Alyahya (2013) bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung oleh kinerja karyawan.

Capaian volume penjualan tersebut bukan satu-satunya indikator keberhasilan penerapan budaya kerja FIRST dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena kinerja karyawan juga dilihat dari capaian kinerja yang dapat dipersepsi (Ismail *et al.*, 2011), seperti kemampuan menyelesaikan pekerjaan, kemampuan komunikasi, kemampuan teknis, dan lain-lain. Berdasarkan data

*service* yang diperoleh dari internal perusahaan menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi (kenaikan dan penurunan) prosentase pelayanan pada masing-masing wilayah dari tahun 2013 ke tahun 2014. Secara keseluruhan, data *service* menunjukkan bahwa prosentase *service* dari tahun 2013 ke tahun 2014 adalah tetap yaitu 95%.

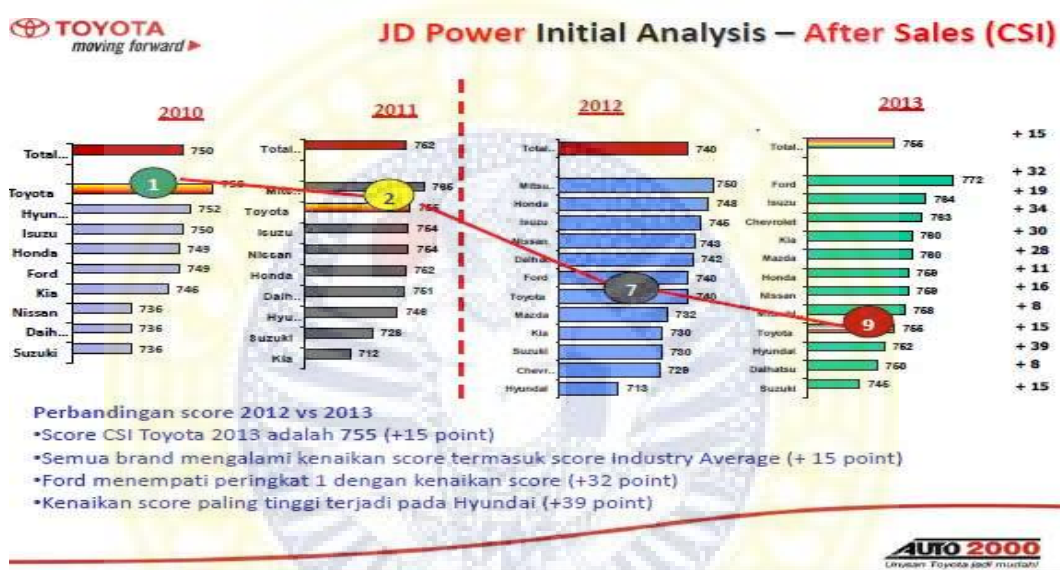


Gambar 1.2. Data *Service* Auto2000  
 Sumber: Auto 2000, 8th September 2014

Gambar 1.2 adalah data *service* AUTO2000 yang menunjukkan bahwa terjadi kenaikan jumlah *Unit Entry*, namun terjadi penurunan *Unit Share* pada masing-masing wilayah dari tahun 2013 ke tahun 2014. Secara keseluruhan, data *service* menunjukkan bahwa terjadi kenaikan jumlah *Unit Entry* dari 1.450.702 unit di tahun 2013 menjadi 1.601.278 unit di tahun 2014, sedangkan angka *service share* mengalami penurunan dari 60 % di tahun 2013 menjadi 59% di tahun 2014.

Selain itu, berdasarkan hasil JD Power pada tahun 2014, CSI Toyota berada pada posisi kedua setelah Mitsubishi, meskipun pada hasil skoring menunjukkan

bahwa Mitsubishi dan Toyota menempati peringkat tertinggi (posisi seri) diantara merek-merek mass market dalam tingkat kepuasan layanan pelanggan keseluruhan atas layanan purna-jual, dengan skor masing-masing 770 (JD Power, 2014). Posisi ini merupakan capaian Toyota setelah mengalami fluktuasi capaian skor CSI Toyota selama periode 2010–2013 sebagaimana terlihat pada gambar 1.3.



Gambar 1.3. JD Power AUTO2000  
Sumber: JD Power 2013 CSI (After Sales)

Berdasarkan gambar 1.3 diketahui bahwa skor CSI produk Toyota dari tahun 2010 sampai tahun 2013 mengalami kondisi yang fluktuatif. Skor CSI Toyota dari tahun 2012 ke tahun 2013 mengalami peningkatan rata-rata sebesar 15 point. Peningkatan ini masih berimbang dengan mayoritas merek kendaraan lain, tetapi berada di bawah Ford yang mengalami peningkatan sebesar 32 point dan Hyundai yang mengalami peningkatan sebesar 39 point.

Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa pada dasarnya ide dasar pencetusan budaya kerja “FIRST” oleh AUTO2000 sejak tahun 2012 adalah

untuk menjawab tantangan yang saat ini sedang dialami oleh perusahaan, yang tengah mengalami fluktuasi penyampaian layanan *after sales*. Oleh karena itu, evaluasi terhadap budaya FIRST yang telah diterapkan sejak tahun 2012 menjadi krusial untuk dilakukan agar segera diketahui kelemahan dan kelebihan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan dalam memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pelanggannya.

Mengingat fakta yang terjadi, AUTO2000 pernah mengalami kegagalan dalam mempertahankan JD *Power Aftersales* dengan penyebab mendasar adalah konsistensi dalam pencapaian kinerja (Autocom, 2011). Hal ini didukung oleh hasil observasi awal yang dilakukan terhadap kebiasaan karyawan pada bulan September 2014 di salah satu kantor cabang AUTO2000, yaitu Cabang A. Yani Surabaya, yang terlihat kurang tanggap dalam merespon antrian pelanggan, baik di kasir maupun di *customer service*. Kurang tanggapnya karyawan ini berdampak pada keluhan pelanggan yang merasa dibiarkan oleh perusahaan saat membutuhkan pelayanan. Hasil observasi awal tersebut juga menemukan beberapa karyawan yang hanya duduk-duduk melamun, duduk sambil menikmati minuman, bersantai, membaca koran bahkan menonton televisi pada saat jam kerja. Hal ini memunculkan indikasi minimnya kinerja dari karyawan itu sendiri.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan empat orang mekanik atau teknisi di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya pada bulan September 2014, ditemukan bahwa ada sebagian karyawan yang menyatakan telah bekerja dengan baik dan dalam jangka waktu yang lama, tetapi belum mendapatkan jenjang karier yang jelas, posisi dan golongan yang masih stagnan. Selain itu, ada keluhan

terkait kebijakan perusahaan tentang gaji-benefit, promosi jabatan, *training*, dan ketidakadilan *shift* bekerja.

Hasil wawancara tersebut juga mengungkapkan bahwa karyawan merasa tidak mendapatkan suatu hal yang diinginkan, khususnya dalam hubungan dengan atasan dan kesempatan untuk kenaikan golongan dan promosi jabatan. Karyawan dapat dikatakan hanya pasrah dengan keadaan saat ini dan tidak ada kesempatan pula untuk pindah ke perusahaan lain karena masalah usia. Kondisi demikian dapat menjadi tekanan pada karyawan sehingga berdampak pada kinerjanya.

Berdasarkan pengamatan dokumen capaian unit *sales* (penjualan kendaraan baru) dan unit *entry* (kendaraan diperbaiki di bengkel) di kantor cabang A. Yani Surabaya, diketahui bahwa hingga bulan Agustus 2014, AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan, baik target unit *sales* maupun unit *entry*.

Tabel 1.1. Unit *Sales* dan Unit *Entry* AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya

<b>Unit Sales</b>	Jumlah	Persentase
Realisasi (2013) : a	1.611	
Target (2014) : b	1.797	92% (c/a)
Realisasi (2014) : c	1.490	83% (c/b)
<b>Unit Entry</b>		
Realisasi (2013) : d	15.190	
Target (2014) : e	15.466	101% (f/d)
Realisasi (2014) : f	15.409	99% (f/e)

Sumber: Internal Auto2000

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya sampai dengan bulan Agustus 2014 tidak mampu mencapai target unit *sales* dan unit *entry* yang ditetapkan. Ketidaktercapaian target unit *sales* dan unit *entry* tersebut juga dialami oleh beberapa cabang AUTO2000 lainnya di Surabaya. Meskipun demikian apabila dibandingkan dengan pencapaian tahun 2013,

AUTO2000 Cabang A. Yani mengalami kenaikan unit *entry* sebesar 1%, sedangkan unit sales mengalami penurunan hingga 8%.

Situasi tersebut menunjukkan bahwa masih ada yang harus diperbaiki oleh AUTO2000 Cabang A. Yani sebagai penyedia layanan penjualan dan *service* produk Toyota terkait kinerja karyawan, karena kinerja perusahaan sangat tergantung oleh kinerja karyawan (Awadh & Alyahya, 2013). Di mana kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di organisasi (Shahzad *et al.*, 2013; Awadh & Alyahya, 2013; Saeed *et al.*, 2013; Raza *et al.*, 2014; dan Jakfar, 2014).

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara awal dengan karyawan dan menghubungkannya dengan upaya yang dilakukan oleh AUTO2000 dalam menerapkan budaya FIRST sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan dalam menyampaikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, maka penelitian ini melakukan kajian studi kasus di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya dengan judul **“BUDAYA KERJA “FIRST” DI AUTO2000 SEBAGAI STRATEGI PENCAPAIAN KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA AUTO2000 CABANG AHMAD YANI SURABAYA).”**

Batasan atau lingkup penelitian ini adalah penelitian hanya dilakukan di AUTO2000 Cabang Ahmad Yani Surabaya, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan terhadap cabang AUTO2000 lainnya serta variabel penelitian yang diangkat hanya budaya kerja FIRST dan kinerja karyawan.



## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi budaya kerja FIRST di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya?
2. Bagaimana kinerja karyawan di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis penerapan budaya kerja FIRST di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya.
2. Untuk menganalisis kinerja karyawan di AUTO2000 Cabang A. Yani Surabaya.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada manajemen perusahaan AUTO2000 dalam mengetahui implementasi budaya kerja "FIRST" di AUTO2000 dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja karyawan sehingga diharapkan manajemen perusahaan dapat mengambil kebijakan-kebijakan untuk mengevaluasi penerapan budaya kerja FIRST untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat mendukung perusahaan dalam memenangkan persaingan antar dealer mobil.

2. Bagi Akademisi dan peneliti

Diharapkan dapat menambah kajian kepustakaan terutama terkait dengan topik implementasi budaya kerja sebagai upaya mencapai kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai pembelajaran bagi penulis dalam penerapan teori yang didapat selama perkuliahan dengan realita yang ada di perusahaan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab, dimana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran dari bab yang bersangkutan. Sistematika bab dalam penulisan tesis ini adalah :

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Pada bab ini disajikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini. Beberapa teori yang berkaitan dengan budaya kerja –FIRST” dan kinerja karyawan juga diuraikan pada bab ini untuk menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan, *research questions* serta model analisis disajikan pada bagian akhir bab ini.

#### **BAB III. METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dibahas mengenai metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini. Bab ini berisi penjelasan mengenai alasan pemilihan metode penelitian atau

identifikasi variabel, serta jenis dan sumber data. Dalam bab ini juga dibahas mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan mengenai gambaran umum dari AUTO2000 Cabang A. Yani yang meliputi sejarah singkat, perkembangan usaha, kegiatan operasional serta visi dan misi perusahaan.

#### BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan dan kemudian dilakukan analisis pembahasan secara mendalam. Pada bab ini juga dipaparkan berbagai asumsi yang dipergunakan serta interpretasi data.

#### BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab permasalahan yang diungkapkan pada Bab I secara ringkas dan jelas. Bab ini juga menyampaikan keterbatasan penelitian dan memberi saran-saran perbaikan untuk perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.