

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama jalannya kegiatan sebuah organisasi, maju mundurnya suatu organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Sehingga sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah organisasi menjadi perhatian penting dalam rangka usaha mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja karyawan (Ismanto, 2021). Kualitas sumber daya manusia merupakan tantangan terbesar karena pengelolaannya tidak mudah. Manajemen dituntut untuk mengelola sumber daya yang berkualitas baik dengan memberikan motivasi dan komunikasi yang baik guna mencapai kinerja yang prima (Sugiarto & Putra, 2020).

Sumber daya manusia yang potensial merupakan sumber kekuatan bagi suatu organisasi. Organisasi yang hebat adalah organisasi yang mempunyai sumber daya manusia yang handal. Bidang ini sangat penting dalam manajemen yang merujuk pada *human resource* (Imam Baihaqi, 2021). Kualitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk terus berkembang dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin pesat (Maytari et al., 2021). Manajemen sumber daya manusia menjadi pokok *esensial* yang dibutuhkan dalam perusahaan guna mendukung implementasi strategi bisnis yang efektif dan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam menghadapi persaingan pada saat ini, Perseroan Terbatas (PT) membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. PT. PLN (Persero) adalah salah satu PT yang meningkatkan sumber daya manusianya. PT. PLN (Persero) Kota Solok merupakan kantor melayani kebutuhan terkait listrik masyarakat. Layanan seperti pengajuan pemasangan listrik, pengajuan naik tegangan, cek tagihan listrik, pembayaran listrik hingga komplain. Selain itu dari berkunjung langsung, saat ini masyarakat sudah bisa melakukan cek rekening saldo listrik secara online, bayar listrik online dengan PLN token, pembayaran online melalui ATM atau aplikasi *mobile*. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat dipercaya memberikan kinerja lebih demi melayani masyarakat sebaik-baiknya.

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting setiap kegiatan organisasi, dalam aktivitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan, karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang didapatkan sebelumnya oleh organisasi tergantung pada kemampuan sumber daya yang menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Sumber daya manusia perlu untuk ditingkatkan, dikembangkan, dilatih dan dikelola kembali agar meningkatnya kinerja karyawan (Prasetyo & Hasyim, 2022).

Dari pendapat diatas terlihat bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan bisnis dan tercapainya tujuan organisasi. Manajer yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik, dan usaha yang maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat. Apabila kinerja karyawan disuatu perusahaan memperoleh hasil yang baik, maka sangat penting untuk dibentuk sebuah organisasi (Yoyo Sudaryo, 2020). Keberhasilan suatu instansi sangat di pengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap instansi akan selalu berusaha untuk mendapatkan kinerja terbaik dari pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi akan tercapai. Menurut (Puspita & Widodo, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misinya baik berupa fisik maupun material (Wiyanto & Idruss, 2021). Maka dari itu untuk mencapai hal tersebut seorang karyawan harus memiliki kemampuan kerja yang optimal. Namun PT. PLN (Persero) Kota Solok belum maksimal menjalankan tugas dan fungsinya sehingga belum memberikan pelayanan yang maksimal bagi pelanggannya. Terlihat dari indikasi dilapangan, bahwa permasalahan yang dihadapi adalah para karyawan yang tidak memiliki

kebiasaan yang sama yang membuat budaya organisasi sulit terealisasi dengan optimal. Selain itu terdapat indikasi karyawan yang mengalami krisis motivasi kerja pada kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kota Solok. Lalu juga didapatkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidaklah memuaskan. Dengan demikian, kinerja menjadi tolak ukur dalam perusahaan untuk menilai karyawannya dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan benar. Kinerja akan berjalan dengan efektif apabila didukung budaya organisasi karyawannya dan pemberian kompensasi secara adil dari perusahaan. Berikut adalah data jam kerja karyawan PT. PLN (Persero) Kota Solok.

**Tabel 1. 1 Data Keterlambatan Karyawan PT. PLN (Persero) Kota Solok**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Keterlambatan</b>	<b>Presentase</b>
Juni	61	13	15,66%
Juli	61	12	14,46%
Agustus	61	8	9,64%
September	61	16	19,28%
Oktober	61	9	10,84%
November	61	12	14,46%

*Sumber: PT. PLN (Persero) Kota Solok, 2021*

Berdasarkan tabel 1.1 yang menunjukkan data keterlambatan karyawan bulan Juni 2021 sampai bulan November 2021 dapat disimpulkan bahwasanya rendahnya

motivasi kerja dan budaya organisasi yang tidak terlaksana sehingga kinerja karyawan masih belum optimal dan memuaskan. Terlihat di bulan Juni terjadi kenaikan persentase keterlambatan karyawan sebesar 15,66% Juli dan November sebesar 14,46% serta yang paling tinggi di bulan September sebesar 19,28%. Selain itu adanya beberapa karyawan yang istirahat disaat jam kerja dan terlambat diselesaikan. Jika kinerja menurun maka akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi dimasa depan, sehingga organisasi harus dapat mengatasi masalah yang terjadi dengan cara meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti, Ade Parulian selaku DM Hukum dan Hubungan Masyarakat menjelaskan bahwa PT. PLN (Persero) Wilayah Kota Solok, ada beberapa budaya organisasi yang wajib dilakukan antara lain menggunakan seragam sesuai dengan standar perusahaan, datang dan pulang tepat waktu, mengikuti olahraga bersama setaip hari Jumat dan lain-lain. Akan tetapi menurut Ade Parulian masih terdapat beberapa karyawan yang acuh tak acuh tentang budaya organisasi, misalnya karyawan yang datang kantor menggunakan seragam tidak sesuai, datang ke kantor tidak tepat waktu, dan sebagainya. Hal ini menunjukkan budaya organisasi yang rendah, dan pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Selain itu sistem pemberian kompensasi sudah ditetapkan di perusahaan, misalnya : gaji, upah lembur, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain-lain. Perusahaan juga memberikan insentif berupa piagam penghargaan dan uang kepada

karyawan teladan misalnya kepada karyawan yang bekerja dalam masa kerja yang lama, berdasarkan absensi atau kehadirannya dan karyawan yang dapat memenuhi target kerja yang ditentukan. Menurut beberapa karyawan pemberian kompensasi berupa upah lembur terkadang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Misalnya upah lembur yang seharusnya didapat pada akhir bulan saat lembur tetapi didapat diawal bulan yang baru. Lalu juga masih terdapat beberapa karyawan yang merasa pemberian *insentif* belum sesuai dengan harapan dan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini mengakibatkan karyawan akan merasa tidak dihargai sehingga pekerjaan yang dilakukannya menjadi tidak optimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri adalah kompensasi, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Kompensasi merupakan komponen penting dalam penciptaan suatu manajemen yang efektif dan kondusif. Kompensasi adalah bagian dari manajemen. Sistem kompensasi yang baik dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi juga merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan (Yandi, 2022). Pemberian kompensasi dari perusahaan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting di dalam aspek sumber daya manusia. Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan, maka karyawan akan merasa di hargai atas pekerjaan yang dilakukannya. Ketika karyawan merasa di

harga, maka karyawan akan termotivasi untuk lebih giat bekerja guna meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan perusahaan (Firdiani et al., 2021).

Menurut Dwianto et al (2019) kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Habdullah et al., 2020) kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara instansi dengan sumber daya manusia. Kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Terpuhinya kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja para pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hendro, 2018) bahwa kompensasi memiliki pengaruh secara persial terhadap kinerja karyawan pada CV Karya Gemilang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan tepat waktu dan kontribusi tenaga dan pikiran yang telah dikembangkan pada organisasi atau imbalan jasa yang diterima pegawai atas yang diberikan kepada organisasi baik berbentuk barang langsung atau tidak langsung seperti gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti.

Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang dan yang akan datang. Menurut (Rizky et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bertindak guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang signifikan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan manajer organisasi, karena budaya organisasi dipandang mampu menjadi salah satu indikator untuk perbaikan dan perkembangan dalam organisasi itu sendiri.

Menurut (Yoyo Sudaryo, 2020) budaya organisasi merupakan budaya yang dapat membangun hubungan yang unik dan memiliki nilai-nilai serta cara berperilaku yang menjadi ciri khas dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana PT. PLN (Persero) memiliki budaya organisasi yang ada pada buku pedoman perilaku PT. PLN (Persero) yang isinya menjelaskan bagaimana karyawan itu bersikap dan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan dan juga hubungan antara rekan kerja serta visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh pada potensi insan. Budaya organisasi juga berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi mampu membangun komitmen untuk mewujudkan visi dan misi serta memenangkan persaingan dan membangun kekuatan dalam organisasi itu sendiri (Wiyanto & Idruss, 2021).

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu mendukung tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan, karena budaya organisasi yang kuat mampu mempengaruhi pola kerja, perilaku, efektivitas kinerja karyawan, serta persepsi pelanggan terhadap suatu organisasi.

Kompensasi dan budaya organisasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel intervening untuk memperjelas sejauh mana kontribusi kompensasi dan budaya organisasi mampu menjadikan motivasi kerja untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi adalah faktor pendorong perilaku seorang individu atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan sehingga dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi (Hustia, 2020). Motivasi adalah persoalan tentang bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar bekerja sama secara produktif sehingga mampu mencapai tujuan dalam sebuah organisasi (Yusuf et al., 2020). Kurangnya motivasi kerja dalam sebuah organisasi akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan dan secara keseluruhan berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut. Maka dari itu untuk mencapai kinerja yang maksimal sangat perlu untuk memperkuat motivasi dalam bekerja, salah satunya dapat dilakukan dengan menciptakan situasi kerja yang positif oleh sikap mental karyawan.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan yang datang dari dalam maupun dari luar diri seseorang yang berguna untuk mengoptimalkan kinerja dalam organisasi untuk mencapai target kerja yang diharapkan, diperlukan penguatan keterampilan, pengendalian diri, dan standar hidup yang lebih tinggi (Kholilah, Zawawi, Fitantina,

2019). Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya sesuai dengan kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain, hal itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental merupakan pembentukan persepsi pada diri yang pada hakikatnya merupakan proses belajar terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya. Hal tersebut perlu dilakukan dengan serius dalam jangka panjang dan di ulangi sampai tujuan yang diinginkan tercapai.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya dukungan motivasi kerja diharapkan menghasilkan hasil kerja yang yang efisien, baik bagi diri sendiri yang bersangkutan maupun bagi organisasi. Kompensasi dapat dijadikan alat pengawasan, pengukur produktivitas atau kinerja dan metode guna mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan dan budaya organisasi berguna sebagai ajang pendekatan antar personal individu di organisasi dengan baik.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KOTA SOLOK DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kompensasi yang tidak sesuai atau merata pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
2. Budaya organisasi yang diberikan masih rendah akan menyebabkan menurunnya motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
3. Motivasi kerja yang masih rendah membuat turunnya produktifitas kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
4. Kedisiplinan yang rendah dilihat dari seringnya karyawan yang terlambat masuk kantor setelah jam istirahat pada PT. PLN (Kota Solok).
5. Kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Kota Solok yang belum optimal dan efektif.
6. Tidak semua karyawan memiliki komitmen serta tanggung jawab dalam melakukan tugasnya pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
7. Banyak ditemukan karyawan PT. PLN (Persero) Kota Solok yang tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik dan tepat waktu.
8. Kurangnya motivasi pada karyawan PT. PLN(Persero) Kota Solok.
9. Terjadinya penurunan semangat kerja dari karyawan PT. PLN (Persero) Kota Solok.
10. Tanggung jawab yang masih rendah akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal hal yang berkenan dengan Kompensasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Kota Solok?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Kota Solok?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Kota Solok?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Kota Solok?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Kota Solok?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Kota Solok?

7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) Kota Solok?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT. PLN (Persero) Kota Solok.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT.PLN (Persero) Kota Solok.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT PLN Kota Solok.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Kota Solok.
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) Kota Solok.

7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) Kota Solok.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia. Khususnya kompensasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi penelitian lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari kinerja karyawan sehingga pengetahuan tentang kinerja karyawan khususnya untuk manajemen SDM menjadi bertambah luas.

3. Bagi pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dari instansi sendiri dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.