

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seiring perkembangan zaman, listrik telah menjadi kebutuhan yang mendasar dalam berbagai aktifitas manusia. Saat ini listrik merupakan salah satu sumber kehidupan, tidak dapat dipungkiri bahwa listrik merupakan tenaga yang dibutuhkan manusia dalam segala aspek kehidupan. Adapun peran dari pemerintah adalah menyediakan listrik bagi masyarakat luas. Pemerintah berupaya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Berdasarkan **Undang-undang Nomor 30 Tahun 2009**, penyedia tenaga listrik dikuasai oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang berlandaskan prinsip otonomi daerah yang dilaksanakan oleh BUMN yang menjalankan usaha distribusi energi listrik ke masyarakat. Tidak heran jika pemerintah menguasai kepentingan listrik dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk dapat mengaturnya dengan baik demi kepentingan bersama agar tidak terjadi monopoli dalam kepentingan ini. Suatu perusahaan besar sebagai penyedia listrik untuk masyarakat adalah PT. PLN (Persero), dimana perusahaan listrik milik negara ini telah banyak memberikan kontribusi yang besar dalam memasok kebutuhan listrik untuk masyarakat.

PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko merupakan lembaga penyedia jasa dan pelayanan jaringan listrik yang beroperasi langsung dibawah PT. PLN (Persero) Bengkulu. Dalam menghadapi perubahan di era keterbukaan dan globalisasi bahkan pandemi sekarang ini setiap perusahaan dituntut agar selalu

meningkatkan produktivitas pelayanannya, untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat dipercaya memberikan kinerja lebih (*extra job-role*) demi melayani masyarakat sebaik-baiknya.

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* (Baihaqi & Saifudin, 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.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan dapat diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Yoyo Sudaryo, 2020). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi guna mencapai tujuan yang maksimal. Oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Namun seringkali perusahaan hanya memperhatikan output dari pekerjaan dan lupa dengan berbagai rangkaian proses sebelum mendapatkan hasil yang terbaik. Seperti memperhatikan kebutuhan yang diperlukan karyawan saat melakukan aktifitas atau pekerjaan. Menurut (Puspita & Widodo, 2020) kinerja merupakan suatu hasil yang dilihat

dari kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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) Rayon Mukomuko 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 juga terdapat indikasi karyawan yang mengalami krisis motivasi kerja dan komitmen organisasi sehingga kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko. Berikut adalah data jam kerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.

**Tabel 1.1**

**Data Keterlambatan Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Keterlambatan</b>	<b>Presentase</b>
Juni	83	13	15,66%
Juli	83	12	14,46%
Agustus	83	8	9,64%
September	83	16	19,28%
Oktober	83	9	10,84%
November	83	12	14,46%

*Sumber:* PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 yang menunjukkan data keterlambatan karyawan bulan Juni 2021 sampai bulan November 2021 dapat disimpulkan bahwasannya rendahnya motivasi kerja dan komitmen yang menurun serta 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 masuk ketika jam istirahat telah berakhir sehingga tugas-tugas dan pelayanan dari karyawan pun terlambat diselesaikan. Masalah kurangnya tingkat disiplin karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko juga dipengaruhi oleh terkendalanya penerapan perilaku *extra-role* atau *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 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. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri adalah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

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 berjalan dan yang akan datang. Menurut (Rizky et al., 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu prinsip, nilai, dan tradisi serta sikap dimana 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, efektifitas kinerja karyawan, serta persepsi pelanggan terhadap suatu organisasi.

Menurut (Hustia, 2020) motivasi adalah faktor pendorong perilaku seorang individu atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan sehingga dapat mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Motivasi adalah persoalan tentang bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar bekerja sama secara produktif sehingga mampu mencapai tujuan dalam sebuah organisasi (Syahputra Hakim Harahap & Vita Dilla, 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 diulangi sampai tujuan yang diinginkan tercapai.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi (Frimayasa & Lawu, 2020). Komitmen organisasi diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen bisa tercipta jika seseorang di organisasi melaksanakan hak beserta kewajiban mereka berdasarkan dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan menjaga nama baik organisasi, peduli dengan nasib organisasi, bangga dengan organisasi, terikat secara emosional, bekerja keras atas kemauan dan dorongan diri sendiri sehingga mempengaruhi kinerja karyawan (Sitio, 2021).

Budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga diperlukan variabel intervening untuk memperjelas sejauh mana kontribusi budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi mampu menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) untuk mempengaruhi kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu (Syahputra Hakim Harahap & Vita Dilla,

2020). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku *extra-role* dimana karyawan bersifat sukarela, suka menolong, perhatian dan kooperatif namun perilaku karyawan tidak perlu diatur dengan sistem penghargaan formal dari organisasi (Sitio, 2021). Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran untuk dimainkan dalam membangun hubungan timbal balik yang layak antara perusahaan dan karyawan tentang kepercayaan dan tugas bersama. Hubungan ini mengikuti “teori pertukaran sosial,” di mana karyawan menawarkan jasanya kepada organisasi dengan imbalan tunjangan dan manfaat lain yang mereka terima dari organisasi.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya dukungan perilaku *Organization Citizenship Behavior* (OCB) atau *extra-role* dapat membangkitkan dan membangun komitmen organisasi terhadap diri seorang individu supaya bisa diyakinkan dan dipercaya atas tugas-tugasnya dan budaya organisasi berguna sebagai ajang pendekatan antar personal individu di organisasi dengan baik yang disertai dengan motivasi kerja yang tinggi sebagai salah satu faktor pendorong untuk tetap berkembang di organisasi tersebut.

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PLN (PERSERO) RAYON MUKOMUKO DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.”**

## 1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Tidak semua karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko mampu menjalankan budaya organisasi dengan baik.
2. Kurangnya motivasi pada karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko karena pekerjaan yang monoton.
3. Masih rendahnya komitmen organisasi yang diberikan karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.
4. Banyak ditemukan karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko yang tidak melaksanakan kewajibannya dengan baik dan tepat waktu.
5. Kurangnya penerapan *Organizational Citizenship Behavior* oleh karyawan sehingga tidak semua karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko memiliki perilaku *extra-role* atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
6. Kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko yang belum optimal dan efektif.
7. Disiplin yang rendah sehingga menurunkan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.
8. Kurangnya kesadaran karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko atas tanggung jawab kerja yang diberikan.
9. Kurangnya kedisiplinan karyawan pada saat masuk kerja.

10. Terjadi penurunan semangat kerja dari karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.
11. Kurangnya kegigihan karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko dalam menyelesaikan tugas sesuai target.
12. Penilaian kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko belum stabil.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel intervening pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?

3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
7. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
8. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
9. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?
10. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko?

## 1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
7. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko

8. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko
9. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko.
10. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis.**

#### 1. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) behavior sebagai variabel intervening.

#### 2. Bagi Penelitian lain.

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari kinerja karyawan sehingga pengetahuan tentang kinerja karyawan khususnya untuk manajemen SDM menjadi bertambah luas.

### **1.6.2 Manfaat Praktis.**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan PT. PLN (Persero) Rayon Mukomuko. untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus pada budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan dapat meningkat melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.