

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah asset yang terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik organisasi swasta, social, maupun pemerintah. Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Segala proses yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari pengambilan keputusan, hingga pada proses evaluasi yang semua tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Demikian halnya atas suatu organisasi/instansi pemerintah yang menekankan bahwa sumber daya manusiayang dalam hal ini karyawan atau pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itulah karyawan ataupun pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga stiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta semangat kerja yang tinggi. Jika suatu organisasi/instansi memiliki karyawan atau pegawai yang berkualitas maka kinerja karyawan akan tinggi atau meningkat.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan ciri khas dalam kondisi global dengan tingkatan yang ketat, seringkali dihadapkan

bermacam-macam permasalahan sehingga tidak dapat memuaskan keinginan dari mereka sendiri. Oleh karena itu, dengan pengaturan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai dapat bekerja.

Kinerja tergantung pada kombinasi keterampilan, upaya, dan peluang yang diperoleh. Ini berarti bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan selama periode tertentu dan fokusnya adalah pada pekerjaan karyawan dalam periode tertentu. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka dalam organisasi agar suatu organisasi tetap eksistensinya. setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Muis et al., 2018). Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap

anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Sedangkan dalam penelitian yang berjudul "*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance*" menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh (Kuswati, 2016).

Masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat penting, karena kompensasi merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan. Kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Kompensasi yang diberikan secara benar, dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, maka setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien (Martinus & Budiyo, 2016). Berdasarkan hasil penelitian ini kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang berjudul "*Effect of Compensation on Employee Performance: In Case of Mizan Tepi University Teaching Hospital*" menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Gebito, 2020).

Menurut (Pt & Permata, 2017) komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang

terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Karyawan dan organisasi saling berkomitmen satu sama lain, dan karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki keniasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam suatu organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Komitmen dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajiban dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Dapat dikatakan bahwa komitmen merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul dengan adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan, dan tujuan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN (Persero) PT Padang, PT. PLN (Persero) UPT Padang adalah unit bisnis yang bertanggung jawab mengoperasikan dan memelihara sistim penyaluran sumbagteng yang meliputi wilayah kerja diseluruh propinsi Sumatera Barat dan sebagian wilayah propinsi Riau. PT. PLN (Persero) UPT Padang merupakan organisasi unit yang dibentuk setelah dilakukan pemekaran sesuai SK Direksi PT. PLN (Persero) Nomor : 355.K/DIR/2008, pada tanggal 12 November 2008 dan diperkuat dengan SK

General Manajer P3B Sumatera Barat Nomor : 039.K/GM.P3B-Sumatera/2009 pada tanggal 30 Maret 2009.

Fenomena yang terkait dengan budaya organisasi yang terjadi pada PT. PLN (Persero) UPT Padang dituntut untuk selalu mengutamakan kualitas dan kuantitas kinerja yang terbaik. Budaya organisasi merupakan identitas pada PT. PLN (Persero) UPT Padang, budaya organisasi berperan sebagai pedoman karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi pada PT. PLN (Persero) UPT Padang saat ini mampu meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pada setiap karyawan menjadi lebih baik lagi. Kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang terus mengalami peningkatan yang signifikan. Pelaksanaan budaya organisasi yang menjadi pedoman yang terdapat pada PT. PLN (Persero) UPT Padang tentu menjadi tantangan tersendiri yang tidak dapat dibiarkan begitu saja. Diperlukan upaya yang nyata, kesadaran dan komitmen masing-masing dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan.

Beberapa masalah yang biasa terjadi di perusahaan berasal dari sumber daya manusia di perusahaan tersebut yang kurang optimal dalam bekerja sehingga menyebabkan kinerja menurun dan tidak dapat mencapai target. Kecenderungan penurunan kinerja karyawan salah satunya diakibatkan oleh perilaku, sifat atau karakter karyawan salah satunya kurang baik seperti malasnya dalam bekerja, kurangnya disiplin, tidak memanfaatkan waktu bekerja dengan seefisien mungkin dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi dalam diri karyawan dan rendahnya motivasi yang diberikan pimpinan kepada karyawannya sehingga dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Pernyataan tersebut didasarkan

pada data absensi karyawan pada periode Januari s/d Juli 2020 yang disajikan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Absensi Karyawan PT.PLN (Persero) UPT Padang
Periode Januari s/d Juli Tahun 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Terlambat	Izin	Sakit	Tanpa Keterangan	Total
Januari	65	3	6	3	-	12
Februari	65	-	4	3	-	7
Maret	65	2	3	4	-	9
April	65	2	1	2	1	6
Mei	65	1	1	6	-	8
Juni	65	-	2	1	-	3
Juli	65	2	1	1	2	6

Sumber: PT. PLN (Persero) UPT PADANG

Tabel 1.1 menunjukkan absensi karyawan dalam jangka 7 bulan terakhir yang berfluktuasi dari bulan ke bulan. Dengan jumlah karyawan sebanyak 65 orang dimana dibulan Januari karyawan terlambat sebanyak 3 orang, izin sebanyak 6 orang, sakit sebanyak 3 orang. Pada bulan Februari terdapat karyawan yang izin sebanyak 4 orang, sakit sebanyak 3 orang. Pada bulan Maret terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 2 orang, izin sebanyak 3 orang, sakit 4 orang. Pada bulan April terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 2 orang, izin sebanyak 1 orang, sakit sebanyak 2 orang, dan tanpa keterangan sebanyak 1 orang. Pada bulan Mei terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 1 orang, izin sebanyak 1 orang, sakit sebanyak 6 orang. Pada bulan Juni terdapat karyawan yang izin sebanyak 2 orang,

sakit sebanyak 1 orang. Pada bulan juli terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 2 orang, izin sebanyak 1 orang, sakit sebanyak 1 orang, dan yang terlambat sebanyak 2 orang.

Fenomena yang terkait dengan kompensasi yang terjadi pada PT. PLN (Persero) UPT Padang pada saat sekarang ini mengalami penurunan. Penurunan kinerja karyawan yang terjadi di PT. PLN (Persero) UPT Padang ini seperti terjadi ketidaktepatan waktu dalam mencapai target yang diinginkan karena dari penurunan kinerja karyawan yang diakibatkan dari perilaku, sifat atau karakter dari karyawan yang kurang baik. Hal ini disebabkan karena kurangnya komitmen yang ada dalam diri karyawan. Sedangkan menurut karyawan PT. PLN (Persero) UPT Padang sering membayar kompensasi finansial langsung berupa upah atau gaji atau tunjangan tidak sesuai dengan waktu yang dijanjikan sehingga membuat karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja dan menyebabkan kinerja menurun.

Fenomena yang terkait dengan komitmen organisasional pada belakangan ini PT. PLN (Persero) UPT Padang mengalami penurunan, ini ditandakan menggunakan adanya catatan dari personalia bahwa beberapa karyawan yang mulai senang terlambat masuk kerja, membolos serta bahkan terdapat beberapa karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri. Melihat kenyataan seperti itu perlu kiranya mencari penyebab asal berkurangnya komitmen bagi para karyawan.

Fenomena yang terjadi pada PT. PLN (Persero) UPT Padang adalah tingkat kinerja karyawan yang masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari data absensi karyawan, dimana masih terdapat karyawan yang masuk kerja tidak tepat

waktu (terlambat), izin, sakit dan tanpa keterangan pada bulan Januari, sehingga terdapat penurunan kinerja karyawan. Hal ini akan berdampak pada pelaksanaan tugas, penyelesaian pekerjaan yang tertunda, sehingga hasil kerja tidak maksimal yang berdampak pada kinerja pada PT. PLN (Persero) UPT Padang.

Sedangkan fenomena yang biasa terjadi terkait dengan adanya budaya organisasi dalam perusahaan yaitu rendahnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan sehingga dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan serta kurangnya komitmen yang terdapat dalam diri karyawan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya indikasi bahwa kinerja yang baik pantas mendapatkan penilaian yang bagus atas komitmen yang ada pada para karyawan. Namun pada kenyataannya komitmen ini tergantung pada diri karyawan masing-masing dan begitu juga sebaliknya. Karena hal tersebut karyawan merasa tidak dihargai dengan adanya kompensasi dalam perusahaan yang ada yang dimana dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dan berkembang.

Selain itu keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari hasil kinerja karyawan. Suatu perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan meliputi kualitas dan kuantitas output serta kendala dalam bekerja. Kinerja merupakan hasil, baik kuantitas maupun kualitas yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Usmany et al., 2016). Diharapkan PT.PLN (Persero) UPT Padang harus memiliki karyawan yang berpengatahuan dan keterampilan yang tinggi sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Kinerja yang bagus akan membawa kemajuan bagi PT.PLN (Persero) padang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan adanya komitmen dan budaya organisasi yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, penulis mencoba untuk melakukan penelitian untuk mengetahui budaya organisasi yang dilakukan oleh pemimpin dalam struktur organisasi, kompetensi karyawan dan komitmen yang dilakukan dan atasan kepada bawahan (karyawan), serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dalam sebuah judul yaitu **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN PERSERO UPT PADANG.**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia diperusahaan yang kurang optimal dalam bekerja
2. Perilaku, sikap ataupun karakter karyawan yang kurang baik seperti malasnya dalam bekerja, kurang disiplin

3. Kurangnya memanfaatkan waktu bekerja dengan seefisien mungkin.
4. Masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya.
5. Kurangnya keahlian yang dimiliki sehingga sulit untuk mencapai target yang telah ditentukan
6. Masalah dalam memahami dan melaksanakan tugas
7. Pengalaman kerja yang kurang memberikan kontribusi pada bidang tugas
8. Rendahnya komitmen karyawan dalam bekerja
9. Kurangnya budaya organisasi pada setiap karyawan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku
10. Rendahnya kompetensi yang diberikan pimpinan kepada karyawannya
11. Pelatihan yang diberikan masih kurang untuk pelayanan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan terarah dan dapat dipahami dengan jelas maka penulis membatasi sebagian variabel bebas pada budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat dengan komitmen sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang.

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?

2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.PLN (Persero) UPT Padang?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan perumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, maka maksud dan tujuan penulisan proposal ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui atau menganalisis seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini sangat berguna baik bagi penulis maupun bagi instansi yang menjadi objek penelitian. Dan juga pihak yang berkepentingan. Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi penulis

Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan dibidang sumber daya manusia. Penelitian ini bermanfaat untuk memenuhi salah satu syarat dalam mengambil mata kuliah dan juga untuk menambah ilmu pengetahuan bagi penulis dan bagi pembacanya. Dan juga untuk menerapkan teori-teori dan pengetahuan yang didapat saat kuliah kedalam masalah yang sebenarnya terjadi pada PT.PLN (Persero) UPT PADANG khususnya mengenai budaya organisasi, kompensasi, kinerja karyawan, dan komitmen organisasional dalam perusahaan.

2. Bagi perusahaan atau instansi

Penulis mengharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak instansi akan pentingnya budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen organisasi untuk kemajuan perusahaan. Dari temuan-temuan yang ada dalam penelitian ini bisa menjadi bahan masukan perusahaan terutama sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan budaya organisasi, kompensasi dan komitmen organisasional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) UPT PADANG.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti tentang budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Peneliti ini diharapkan dapat menjadi referensi maupun sebagai acuan khususnya bagi pembaca ataupun peneliti berikutnya.