

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha sekelompok orang didalamnya, sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud disini adalah karyawan, sehingga untuk tercapainya tujuan dari perusahaan sangat tergantung pada bagaimana karyawan dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan sikap yang baik akan bekerja secara optimal, sehingga perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusia dapat lebih efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kontribusi karyawan dari sebuah perusahaan terhadap internal organisasi dalam rangka untuk mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini karena, semua organisasi dalam dunia usaha memang lebih dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang mengelolanya. Maka dari itu agar dapat menjalankan usahanya secara lebih baik, maka pemilihan sumber daya manusia serta pengembangan potensinya harus tetap dipertahankan secara lebih maksimal.

Dalam mencapai tujuan perusahaan banyak unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur komunikasi dalam

organisasi. Kerja sama di antara anggota organisasi bisa dicapai lebih mudah melalui komunikasi. Tanpa adanya komunikasi organisasi, individu sebagai anggota organisasi mungkin tidak akan berinteraksi dengan individu lainnya. Ini tentu menjadi hal yang kurang bagus, mengingat sebuah organisasi harus benar-benar mengutamakan tujuan yang ingin dicapai dan itu hanya bisa dicapai bila ada kerja sama yang baik antar anggota. Iklim organisasi juga tidak kalah penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Diantaranya dalam pemberian kompensasi yang memuaskan kepada karyawan yang sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri, karena besarnya kompensasi merupakan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi bukan hanya penting untuk karyawan saja, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri, karena program-program kompensasi merupakan pencerminan supaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusianya.

Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Komunikasi juga diperlukan

dalam sebuah kerja sama tim, apalagi dalam urusan pekerjaan. Komunikasi sangat dibutuhkan, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan perusahaan.

Komunikasi karyawan menjadi kunci berjalannya perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Komunikasi karyawan harus efektif, artinya kedua belah pihak yang berkomunikasi harus mempunyai makna yang sama tentang pesan yang disampaikan. Sehingga proses pertukaran pesan menghasilkan input yang jelas dan iklim organisasi yang baik karena komunikasi yang efektif akan menciptakan koordinasi yang baik, meningkatkan produktivitas perusahaan, meningkatkan kinerja karyawan, menghindari konflik, menyampaikan dan menetapkan peraturan perusahaan serta dalam mengambil keputusan.

Iklim organisasi mampu menjadi salah satu jawaban terhadap pertanyaan apakah suatu perusahaan merupakan tempat kerja yang menyenangkan atau tidak. Iklim organisasi lebih cenderung ditekankan pada gambaran persepsi anggota organisasi terhadap organisasinya. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya.

Iklim organisasi merupakan satu kesatuan lingkungan kerja yang dirasakan langsung atau tidak langsung oleh pekerja, serta diduga punya pengaruh besar

terhadap perilaku mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan itu. Iklim organisasi merupakan suasana yang terjadi dalam organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi akan berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini disebabkan karena setiap organisasi mempunyai ciri-ciri khusus yang berbeda dan ikut mempengaruhi perilaku orang-orang diorganisasi tersebut. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Menurut (**Mangkunegara, 2017**) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (**Ardiansyah, 2016**) kinerja adalah kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi motivasi, insentif, dan rancangan pekerjaan serta yang masuk dukungan organisasi adalah mencakup pelatihan pengembangan sumberdaya manusia dan tersedianya peralatan organisasi.

Menurut (**Nurmaidah Br Ginting, 2018**) kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. implementasi dari kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Menurut (**Mangkunegara, 2017**) komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Menurut **(Dwi Astuti, 2015)** mengatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut **(Ardiansyah, 2016)** mengemukakan bahwa “maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan. Serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Menurut **(Ridwan dkk, 2017)** iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya. Menurut **(M.Saleh, 2015)** iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut, semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya.

Menurut **(Nurul Hidayah, 2016)** kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Setiap karyawan dalam suatu organisasi mempunyai keinginan untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila harapan

tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersemangat dalam bekerja. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai, karyawan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Menurut **(Mangkunegara, 2017)** kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang transportasi untuk umum dalam negeri yang meliputi angkutan penumpang, angkutan barang, dan angkutan non barang. Sebagai perusahaan transportasi darat terbesar di Indonesia, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki prasarana dan sarana terbesar dibanding perusahaan transportasi lainnya di Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia memiliki cabang per-daerahnya salah satu nya PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Padang yang merupakan perusahaan mempunyai visi dan misi untuk *menjadi perusahaan transportasi terbesar* di Indonesia. Namun demikian, dalam upaya menciptakan kinerja karyawan PT. KAI, nampaknya masih terdapat banyak kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Penurunan kinerja disinyalir karena kurangnya kesadaran karyawan akan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban sebagai seorang karyawan. Pernyataan tersebut didasarkan pada data kehadiran pegawai pada tahun 2019 yang disajikan pada tabel 1.1 berikut:

Berikut daftar absensi karyawan pada PT. KAI (Persero) DIVRE II SUMATERA BARAT dari bulan Mei 2019 sampai September 2019.

Tabel 1.1
Absensi Karyawan PT.KAI (persero) DIVRE II SUMATERA BARAT Divisi
MSDM Tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Masuk Terlambat	Izin	Sakit	Tanpa keterangan	Total	Persentase (%)
Mei	33	4	5	1	-	10	30,30%
Juni	33	4	3	-	-	7	21,21%
Juli	33	7	8	-	2	17	51,51%
Agustus	33	7	6	1	-	14	42,42%
September	33	3	7	3	-	13	39,39%

Sumber: PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar

Tabel 1.1 menunjukkan absensi karyawan dalam jangka 5 bulan terakhir yang berfluktuasi dari bulan ke bulan. Dengan jumlah karyawan sebanyak 33 orang dimana dibulan Mei karyawan terlambat sebanyak 4 orang, izin sebanyak 5 orang dan sakit sebanyak 1 orang. Pada bulan Juni terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 4 orang, izin sebanyak 3 orang. Pada bulan Juli karyawan yang terlambat sebanyak 7 orang, izin sebanyak 8 orang dan tanpa keterangan sebanyak 2 orang. Kemudian pada bulan Agustus terdapat karyawan yang terlambat sebanyak 7 orang, izin sebanyak 6 orang, dan sakit sebanyak 1 orang. Dan pada bulan September karyawan yang terlambat sebanyak 3 orang, izin sebanyak 7 orang dan sakit sebanyak 3 orang.

Fenomena yang terjadi pada PT. KAI (persero) DIVRE II SUMATERA BARAT adalah tingkat kinerja karyawan yang masih rendah terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari data absensi karyawan, dimana masih banyak karyawan yang masuk kerja tidak tepat waktu (terlambat), izin, sakit dan tanpa keterangan pada bulan Juli, sehingga terdapatnya penurunan kinerja karyawan. Dari data absensi karyawan terlihat tingkat keterlambatan karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar masih sangat tinggi dengan rata-rata keterlambatan hingga satu jam, mengacu pada jam masuk 08.00 dan keluar jam 17.00. Hal ini akan berdampak pada pelaksanaan tugas, berkurangnya komunikasi antar karyawan sehingga menimbulkan iklim yang belum kondusif dan kurangnya tanggung jawab karyawan, penyelesaian pekerjaan sering tertunda, sehingga hasil kerja tak maksimal yang berdampak pada kinerja pada PT. KAI Divre II Sumatera Barat.

Berdasarkan perbedaan penelitian diatas maka penulis tertarik untuk melanjutkan penelitian:

“PENGARUH KOMUNIKASI, IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT.KAI (Persero) DIVRE II SUMATERA BARAT”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya saling percaya antara sesama karyawan PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.

2. Terjadinya persaingan kerja yang kurang sehat antara sesama karyawan PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
3. Tidaksesuaiannya kinerja karyawan saat pimpinan tidak ada pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
4. Tingginya tingkat meninggalkan pekerjaan saat jam kerja berlangsung pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
5. Butuhnya waktu yang lama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
6. Masih kurangnya fasilitas pendukung untuk melakukan suatu pekerjaan pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
7. Peningkatan kinerja yang belum stabil pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
8. Situasi belum kondusif untuk membangun kerjasama yang sinergis sesama karyawan PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
9. Kepuasan kerja yang masih rendah pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.
10. Komunikasi antar atasan dan bawahan yang belum stabil pada PT.KAI (Persero) Divre II Sumbar.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu komunikasi, iklim organisasi, dan kompensasi sebagai variabel

intervening serta sebagai variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan di PT.KAI DIVRE II Sumatera Barat.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh komunikasi (X1) terhadap kompensasi (Z)?
2. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kompensasi (Z)?
3. Bagaimanakah pengaruh komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)?
4. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi (X1), terhadap kinerja karyawan (Z) dengan kompensasi sebagai variabel intervening (Y)?
7. Bagaimana pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) dengan kompensasi (Y) sebagai variabel intervening.

1.5. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.5.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi (X1) terhadap kompensasi (Y).
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kompensasi (Y).

3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Z).
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z).
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi (Y) terhadap kinerja karyawan (Z).
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) dengan kompensasi (Y) sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh iklim organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) dengan kompensasi sebagai variabel intervening (Y).

1.5.2. 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 komunikasi, iklim organisasi, dan kompensasi serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi instansi pemerintahan

Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih memperhatikan kondisi instansi terhadap bagaimana cara komunikasi, iklim organisasi dan

kompensasi dari instansi sendiri dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi semua pihak yang melanjutkan penelitian selanjutnya.

4. Bagi pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang cara komunikasi, tipe kepribadian dan iklim organisasi dari instansi sendiri dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.