

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya suatu organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dapat menemukan ide-ide baru yang kemudian di transformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak terampil dalam menghadapi persaingan bisnis. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat merupakan suatu keharusan bagi organisasi apabila organisasi ingin berkembang. Agar kinerja karyawan optimal sekiranya, perusahaan harus memiliki SDM yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi.

Menurut penelitian (**Muis et al., 2018**) Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berbeda dengan Mangkunegara dalam penelitian (**Indriasari et al., 2018**) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan Sedangkan Dessler berpandangan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Pada umumnya perusahaan menerapkan kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, seperti pemberian kompensasi dan motivasi untuk mendukung kontribusi pada karyawan dalam mencapai tujuan organisasi,

Dalam proses pencapaian tujuan organisasi akan turut dipengaruhi oleh perilaku individu, perilaku dari individu dan kelompok yang beragam mendorong penetapan suatu norma yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan individu dan kelompok untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Suatu norma atau pedoman yang digunakan organisasi untuk melakukan aktivitasnya inilah yang kemudian dikenal dengan budaya organisasi.

Menurut penelitian (**Pawirosumarto et al., 2017**) Budaya organisasi adalah nilai dan simbol yang dipahami dan dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya ini secara unik dimiliki oleh organisasi tertentu sebagai pembeda antara organisasi dengan yang lain.

Berbeda dengan penelitian (**Riana, 2017**) yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku para karyawan.

Dari beberapa definisi diatas dapat dilihat bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang terdapat pada suatu organisasi dan dijadikan sebagai tuntunan organisasi atau perusahaan.

Menurut penelitian (**Prasetyo et al., 2021**) mengatakan bahwa kompensasi berarti semua pendapatan dalam bentuk uang, barang tidak langsung maupun langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa perusahaan.

Menurut sirait (2006) dalam penelitian (**Darma & Supriyanto, 2017**) menjelaskan bahwa Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial, penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya

Menurut penelitian (**Pang & Lu, 2018**), Sansone dan Harackiewicz (2000) mendefinisikan motivasi sebagai mekanisme internal yang memandu perilaku.

Hal ini dapat disebut sebagai katalisator bagi individu karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka untuk mencapai kinerja organisasi

Berbeda dengan penelitian (**Kuswati, 2020**) yang mengatakan Motivasi sebagai salah satu fungsi organik dari manajemen. Keberhasilan pelaksanaan motivasi di atas tergantung pada kemampuan Kepala Pelayanan dalam menerapkan prinsip-prinsip motivasi.

Dari beberapa definisi diatas dapat dilihat bahwa motivasi adalah suatu pendorong yang mengubah energy dalam diri seseorang kedalam bentuk aktivitas nyata untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Siagian dalam (**Hasibuan & Silvy, 2019**) Pendisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Lain halnya dengan Rivai (2013:444) menyatakan disiplin kerja adalah Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan atau ketaatan karyawan pada aturan yang berlaku.

Menurut Hasibuan dalam (**Maulina, 2018**) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Sementara Prawironegorodan Tjatjuk menjelaskan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (non-material).

Berbeda dengan pendapat yang di atas Menurut Sondang P.Siagian dalam (**Safari et al., 2019**) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara

pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Locke (Fred Luthans, 2006:243) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi tidak senang yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut pendapat Menurut Redding and Saborn dalam **(Safari et al., 2019)** komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Komunikasi organisasi ini antara lain, hubungan antar manusia, komunikasi dari atasan kepada bawahan, seperti : komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dengan sesama rekan kerja, keterampilan berkomunikasi dan berbicara mendengarkan, menulis. Menurut Katz dan Kahn (1978) Bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti didalam suatu organisasi

Berbeda dengan pendapat yang di atas *Pace et all* dan Handoko dalam **(Maulina, 2018)** komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat proses pertukaran informasi.

Dari pengertian diatas dapat dilihat bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan yang dapat berupa pesan informasi, ide, emosi, keterampilan dan sebagainya melalui simbol atau lambang yang dapat menimbulkan efek berupa tingkah laku yang dilakukan dengan media-media tertentu.

Menurut Robbins & Judge dalam Wasposito dalam **(Jaya, 2018)** mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari

kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Aldag dan Rasckhe dalam Titisari Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Menurut penelitian Mutiara Sibarani Panggabean, soeharjoto soekapdjo. Debbie Aryani Tribudhi (2020), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Era Milenial” pada penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Panggabean et al., 2020)**

Menurut penelitian M. Fizdian Arismunandar, Hazmanan Khair (2020), yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan” pada penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Arismunandar & Khair, 2020)**

Menurut penelitian Ainanur, Satria Tirtayasa (2018), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” pada penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. **(Ainanur & Tirtayasa, 2018)**

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa budaya organisasi dan kompensasi memegang peran yang penting dalam mendukung tercapainya kinerja karyawan yang optimal. Semakin baik budaya organisasi dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan dalam memajukan perusahaan. Hal tersebut dapat terlihat dari kualitas serta peningkatan kemampuan kinerja karyawan dalam menyelesaikan tanggungjawabnya.

Dalam menghadapi persaingan pada saat ini, perseroan terbatas (PT) membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. PT Pinus Merah Abadi adalah salah satu PT yang meningkatkan sumber daya manusianya. PT. Pinus Merah Abadi Payakumbuh merupakan perusahaan bergerak dibidang penjualan dan industri bertaraf nasional. Perusahaan tersebut beralamat di Jalan Diponegoro,

Kubugadang, Payakumbuh Barat, Kota Payakumbuh, Sumatera Barat. PT Pinus Merah Abadi memiliki karyawan sebanyak 45 orang.

Berikut data kinerja PT. Pinus Merah Abadi yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan Tahun 2018-2020 pada**  
**PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh**

No	Program Kerja	Target (100%)	Realisasi (100%)		
			2018	2019	2020
1	Absensi Karyawan	100	80	85	85
2	Pencapaian Salesmen	100	85	85	85
3	Menawarkan Produk	100	80	85	85
4	Proses Distribusi	100	80	85	90
5	Kelengkapan Sarana dan prasarana	100	80	90	90

*Sumber : PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh*

Dari tabel 1.1 diatas terindikasi bahwasanya masih rendahnya capaian pada program kerja sebagian besar belum terealisasi dengan baik, dilihat dari persentasi pencapaian atas target yang telah ditentukan. Seperti pencapaian salesmen yang dari tahun ke tahun tidak ada peningkatan serta proses distribusinya yang tidak stabil.

Dari hal tersebut terindikasi bahwa kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh tidak optimal, disinyalir penyebab oleh beberapa budaya organisasi, kompensasi dan motivasi kerja.

Maka dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pinus Merah Abadi Payakumbuh”

## 1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dalam kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya capaian salesmen di karenakan budaya organisasi kurang baik pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
2. Rendahnya penawaran produk di karenakan kompensasi masih kurang memadai pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
3. Motivasi kerja yang masih rendah membuat turunnya produktifitas kerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh
4. Rendahnya disiplin kerja yang membuat absensi karyawan dari tahun ke tahun tidak ada peningkatan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh
5. Pembayaran yang tergolong rendah membuat kepuasan kerja menurun pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh
6. Komunikasi antara pemimpin dan bawahan yang kurang baik berdampak pada produktifitas kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh
7. OCB yang masih kurang mengakibatkan penurunan produktifitas kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh

### **1.2 Batasan Masalah**

Untuk memfokuskan penelitian ini dibatasi dengan adanya budaya organisasi sebagai (X1) dan kompensasi (X2) sebagai variable bebas, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variable terikat, serta motivasi kerja (Z) sebagai variable Intervening pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja terhadap motivasi kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan terhadap motivasi kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?
7. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk mendapatkan informasi mengenai budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
2. Untuk mendapatkan informasi mengenai kompensasi terhadap motivasi kerja pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
3. Untuk mendapatkan informasi mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
4. Untuk mendapatkan informasi mengenai kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.



5. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
6. Untuk mendapatkan informasi mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.
7. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada PT Pinus Merah Abadi Payakumbuh.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan teori yang di peroleh diperkuliahan dengan kondisi nyata yang ada dilapangan dan sebagai sumbangsih pemikiran bagi dunia akademisk serta implementasi ilmu yang diperoleh dibangku kuliah.

2. Bagi dunia akademis

Sebagai bahan refrensi dalam karya tulis ilmiah mengenai topic atau variable yang telah diteliti.

3. Bagi perusahaan

Sebagai informasi dan bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan serta dapat membantu pengambilan dalam sebuah keputusan.