

BABI PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi dan informasi menyebabkan perubahan yang besar dalam pengembangan teori dan praktik tentang sumberdaya manusia. Peranan SDM telah berkembang seiring dengan kemajuan zaman, karyawan di suatu perusahaan tidak hanya diposisikan sebagai faktor produksi akan tetapi lebih sebagai aset perusahaan yang harus terus dikelola dan dikembangkan. Pada era globalisasi perusahaan telah menanamkan konsep manusia sebagai aset perusahaan karena peran SDM sebagai tombak utama dalam menggerakkan roda organisasi, sebagai ujung tombak seluruh kegiatan perusahaan. Hal ini tidak dapat diabaikan, untuk itu karyawan perlu diperlakukan sebagai aset sehingga pengembangan sumber daya manusia mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan secara berkesinambungan, serta memberikan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk berkembang dan mengembangkan kebijakan serta program yang tepat untuk meningkatkan kualitas aset manusia.

Di era globalisasi yang semakin berkembang, terdapat beberapa organisasi yang saling bersaing untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Dalam hal ini organisasi yang mampu bertahan dalam persaingan usahanya adalah suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang memiliki etos kerja yang baik. Sumberdaya manusia merupakan salah satu unsur dalam organisasi yang mempunyai peranan penting. Penekanan perhatian pada faktor manusia dalam organisasi, bukan berarti bahwa faktor-faktor lain tidak memegang peranan penting, karena berbagai faktor yang diperlukan dalam organisasi saling menunjang dan melengkapi, atau dengan kata

lain bersinergi satu sama lainnya. Sebuah organisasi tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas organisasi itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka diperlukan adanya SDM yang handal dan dapat menghadapi tantangan, menciptakan serta mengisi peluang kerja, karena diindikasikan salah satu penyebab terjadinya krisis ekonomi adalah rendahnya kualitas SDM. Kenyataan yang dihadapi, secara umum kualitas SDM Indonesia masih rendah, indikator rendahnya kualitas SDM di Indonesia ditandai dengan laporan data *Human Development Indeks* Report tahun 2017 yang menemukan bahwa indeks pembangunan manusia Indonesia meningkat namun masih tetap ditemukan kesenjangan dalam proses pembangunan kemampuan manusia Indonesia (<http://www.id.undp.org>).

Kinerja karyawan yang optimal merupakan syarat terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan tercermin dari kinerja karyawan yang dihasilkan dan dari pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan sistem kinerja karyawan yang efektif dan efisien akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan yang berdampak terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

PT XYZ telah mampu menyelesaikan program tahunan dengan capaian kinerja yang tercermin dari penilaian kinerja perusahaan didasarkan dengan kriteria aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Kinerja didasarkan pada nilai skor pada setiap aspek, dalam hal ini nilai skor aspek operasional pada PT XYZ adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Perkembangan Kinerja Berdasarkan Nilai Skor

Uraian	2016	2017	2018
Aspek Keuangan	61,50	45,50	31,50
Aspek Operasional	13,00	11,10	11,20
Aspek Administrasi	15,00	15,00	15,00

Sumber: Laporan Keuangan PT XYZ (diolah)

Terlihat pada Tabel 1.1 perkembangan aspek kinerja PT XYZ terlihat pada aspek operasional meningkat dari tahun 2017 sebesar 0,10 tetapi masih dalam kategori belum optimal dari tahun 2016 karena tahun 2017 mengalami penurunan 2,90 selanjutnya pada aspek keuangan pada tahun 2018 menurun sebesar 14,00 dan pada tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun 2017 sebesar 16,00.

Pada kondisi dilapangan terdapat penurunan skor penilaian pengungkapan informasi dan transparansi dari tahun 2017 sebesar 90% dan pada tahun 2018 sebesar 85,39% (Laporan Keuangan PT XYZ, 2018)

Tabel 1.2
Laba Tahun Berjalan PT XYZ (Dalam Juta Rupiah) 2015-2018

Uraian	2015	2016	2017	2018
Laba Tahun Berjalan	367.303	347.918	(1.082.915)	(1.386.595)
Jumlah Karyawan	27.945	28.160	26.339	24.764

(pimpinan&pelaksana)

Net Income/Employee	13,14	12,35	(41,11)	(55,99)
---------------------	-------	-------	---------	---------

Sumber: Laporan Keuangan PT XYZ (2020)

Pada Tabel 1.2 menunjukkan laba tahun berjalan perusahaan sedang dalam kondisi merugi, dapat dilihat pada tabel diatas PT XYZ mengalami kerugian pada tahun 2017 sebesar 1,08 Triliun Rupiah dan meningkat kerugian pada tahun 2018 sebesar 1,38 Triliun Rupiah karena pada tahun 2017 telah terjadi penurunan harga pokok CPO secara drastis tetapi pada tahun 2018 harga pokok CPO telah membaik tetapi perusahaan dilihat sebagai *operational corporate* belum dapat optimal dalam mengejar target kinerja keuangan perusahaan. Dapat dilihat juga rata-rata yang yang dihasilkan oleh karyawan terus menurun, pada tahun 2015 karyawan menghasilkan 13,14 juta rupiah per orang, dan menurun pada tahun 2016 sebesar 0,79 juta rupiah atau Rp. 790.000,00.

Secara keseluruhan capaian realisasi produksi tahun 2018 masih dibawah RKAP maupun periode yang sama tahun lalu. Pencapaian produktivitas TBS kelapa sawit sebesar 16,54 ton/ha dari RKAP sebesar 17,31 ton/ha jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2017 sebesar 18,19 ton/ha. Hal ini antara lain disebabkan oleh kurangnya pemeliharaan tanaman, kerusakan pabrik yang mengakibatkan losis dan adanya pencurian pada TBS (Laporan Keuangan PT XYZ, 2018).

Tabel 1.3
Kinerja Operasional Perusahaan PTXYZ Tahun 2016-2018
Kinerja Operasional Perusahaan

Produksi TBS	Tahun			Produksi Minyak sawit dan Inti sawit	Tahun		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
PTXYZ (Ton)	1.839.207	2.065.853	2.076.109	Minyak sawit (Ton)	416.850	598.591	554.978
				Inti Sawit (Ton)	18.758	25.432	20.086

Sumber: Laporan Keuangan PTXYZ (diolah)

Pada Tabel 1.3 menunjukkan produksi TBS pada PTXYZ mengalami peningkatan tetapi berbeda dengan produksi minyak sawit (CPO dan Palm Kernel) mengalami penurunan karena tidak tercapainya target produksi minyak dan inti sawit terutama masih adanya tanaman menghasilkan (TM) yang potensi rendemennya dibawah 4% dilakukannya pembenahan panen dan peralatan pabrik pada semester I, kandungan minyak dalam mesokrap mengalami penurunan seiring adanya anomaly cuaca dan kurangnya pemeliharaan tanaman, kerusakan pabrik yang mengakibatkan losis dan adanya pencurian pada TBS.

Berdasarkan Tabel 1.4 tentang rangkuman kinerja karyawan di PTXYZ di tahun 2018 ditemukan permasalahan utama dalam kinerja karyawan didominasi oleh kurangnya inisiatif kerja dan rasa peduli karyawan, yang menunjukkan bahwa sebesar 44% dan 41% dari total karyawan tidak mendapatkan penilaian kinerja terbaik. Lalu, pada tahun 2018, kinerja karyawan makin memburuk, ditandai dengan adanya 84% dari total karyawan yang tidak mencapai penilaian terbaik dalam pencapaian kinerja. Indikasi permasalahan juga masih terletak pada kurangnya inisiatif kerja dan rasa peduli yang ditandai dengan jumlah 47% dan 36% dari

karyawan yang tidak mendapatkan penilaian baik. Berikut ini tabel penilaian kinerja pada PTXYZ.

Tabel 1.4
Rangkuman Penilaian Pekerja PTXYZ

Keterangan	Tahun	
	2017	2018
Koordinasi Kerja	35%	39%
Inisiatif Kerja	41%	44%
Rasa Peduli	39%	47%
Proporsi Nilai	79%	84%

Sumber: Laporan Tahunan PTXYZ (2020)

Adapun hasil wawancara dengan salah satu pimpinan PT XYZ diperoleh hasil sebagai berikut:

“Secara umum sudah terjadi peningkatan dari penilaian terhadap aspek kinerja karyawan walaupun peningkatannya belum maksimal... Kami pun selalu berusaha untuk memberikan penyuluhan dan pelatihan kerja untuk meningkatkan setiap aspek pendukung kinerja tetapi dikarenakan tingkat pendidikan, pengetahuan serta pemahaman yang berbeda-beda mengakibatkan hasil yang diharapkan belum maksimal (kinerja karyawan).”

Selanjutnya berdasarkan hasil yang diperoleh dari data kehadiran karyawan diperoleh hasil bahwa tingkat keterlambatan karyawan saat bekerja cukup relatif tinggi seperti yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.5
Absensi Keterlambatan Karyawan PTXYZ 2018

Keterangan	Triwulan I		Triwulan II			Triwulan III			Triwulan IV			
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
Tingkat Keterlambatan	56%	62%	63%	68%	66%	67%	66%	63%	63%	65%	63%	63%
Total	181		201			192			191			
Rata-rata	60%		67%			64%			63%			

Sumber: Bagian SDM PTXYZ (2020)

Pada Tabel 1.5 terlihat dari triwulan kehadiran karyawan lebih dari 50% karyawan terlambat sepanjang tahun 2018 yang dimana pada triwulan III dengan rata-rata keterlambatan sebesar 63% pada triwulan IV terjadi kenaikan keterlambatan

dengan rata-rata sebesar 64% hal ini mengindikasikan adanya ketidak gairahan karyawan. Ketidak gairahan bekerja dari karyawan meningindakasikan terdapat masalah pada budaya perusahaan yang dapat berdampak langsung terhadap kinerja karyawan (Aswathappa & Dash, 2008). hal tersebut juga didukung oleh Herreid dalam Rusu, *et.al* (2016) terdapat beberapa faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja karyawan yaitu budaya organisasi, peraturan perusahaan dan kebijakan manajerial dan lain sebagainya. Selain daripada itu hal tersebut mengindikasikan ketidak gairahan karyawan dalam bekerja seperti menurut Basikin dan Shimazu dan Schaufeli dalam Nadeem (2018) *Vigor* (Kekuatan) merupakan salah satu pendekatan terhadap karyawan yaitu yang berhubungan dengan berangkat kerja secepatnya, memiliki energy, memiliki ketahanan mental yang tinggi, bersedia melakukan upaya peningkatan kinerja serta gigih dalam mengatasi masalah dalam bekerja yang secara langsung berdampak terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil wawancara dengan salah satu petinggi PT XYZ berkaitan dengan budaya organisasi, ditemukan sebagai berikut:

“Sebenarnya, PT XYZ sudah memiliki budaya perusahaan yang jelas dan bagus tetapi implementasinya budaya organisasi tersebut yang kurang, khususnya implementasi budaya organisasi di lokasi perkebunan dan pabrik... dikarenakan kurangnya pengawasan dari manajemen pusat menjadikan implementasi budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi PT XYZ tidak dapat terealisasi secara maksimal... salah satu yang paling jelas terlihat itu dari tingkat kehadiran dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Adapun penilaian terhadap aspek-aspek yang dapat mendukung kinerja pegawai di PT XYZ yang juga merupakan elemen dari budaya kerja dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut ini.

Tabel 1.6
Rata-Rata Penilaian Aspek-Aspek Pendukung Kinerja Pegawai
Tahun 2016-2018

Keterangan	Tahun		
	2016	2017	2018
Koordinasi Kerja	72 %	75%	70%
Inisiatif Kerja	67%	65%	62%
Rasa Peduli	71%	70%	65%
Semangat Kerja	73%	72%	71%
Kebanggaan Kerja	77%	75%	73%

Sumber: BagianSDMPTXYZ (2020)

Berdasarkan Tabel 1.6 diperoleh informasi bahwa tidak terjadi kestabilan penilaian pada setiap aspek pendukung kinerja pegawai di PT XYZ. Aspek yang berkaitan dengan koordinasi kerja yang berhubungan iklim kerja mengalami fluktuasi dari tahun 2016-2017, dimana hasil ini menunjukkan tidak terciptanya kerja sama yang baik antar lini atau bagian dari seluruh unit kerja di PT XYZ. Penelitian dari Elsa et.al (2013) menyatakan bahwa koordinasi kerja dan kerjasama yang tidak baik pada suatu organisasi akan menghambat suatu organisasi untuk mencapai tujuannya disamping itu produktivitas kerja pegawai secara individual dan kolektif-pun akan cenderung menurun.

● Inisiatif kerja dan rasa peduli yang merupakan bagian dari budaya kerja juga menunjukkan nilai yang fluktuatif. Hasil ini mengindikasikan bahwa keterkaitan antara pegawai dengan pekerjaannya (salah satu cara menilai spiritualitas tempat kerja) relatif kurang baik. Dimana berdasarkan penelitian Ananda (2020) dan Wijaya & Suprayanto (2019) menemukan bahwa tingkat keterkaitan antara pekerjaan dan pegawai yang tidak erat akan berdampak terhadap tingkat kinerja pegawai, dimana pegawai akan cenderung menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen organisasi.

Hal lain yang harus diperhatikan adalah kompensasi yang di berikan kepada karyawan. Selanjutnya yang berkaitan dengan kompensasi diperoleh dengan wawancara dengan beberapa karyawan di setiap karyawan lingkungan kerja perkebunan dan pabrik PT XYZ, dimana berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa mayoritas karyawan menginginkan peningkatan gaji pokok, insentif kerja, dan tunjangan jabatan yang disesuaikan dengan peningkatan biaya kebutuhan hidup di daerah perkebunan dan pabrik. sedangkan hasil berbeda ditemukan peneliti pada saat melaksanakan wawancara dengan pihak bagian keuangan dan kepegawaian, dimana gaji pokok, insentif kerja, dan tunjangan jabatan dari karyawan tetap telah disesuaikan dengan biaya kebutuhan karyawan, disamping itu manajemen PT XYZ juga telah menetapkan perbedaan yang cukup signifikan pada gaji pokok, insentif kerja, dan tunjangan jabatan yang diperoleh karyawan tetap (perbedaan 50%) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Perbedaan pendapat dan pandangan tersebut jika terus dibiarkan akan menimbulkan permasalahan yang dapat berdampak terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan pencapaian kinerja karyawan pada suatu perusahaan (Njoroge & Kwasira, 2015). Sehingga dengan adanya kompensasi yang memadai dapat membuat karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik, dan dapat meningkatkan kinerjanya seperti yang diharapkan perusahaan. Hal ini akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu Njoroge dan Kwasira (2015) mengungkapkan kompensasi merupakan salah satu kebijakan yang krusial yang dapat berdampak terhadap keinginan dari setiap karyawan melaksanakan setiap strategi perusahaan, prosedur

kerja, pilosopi perusahaan, rencana dan target kerja, perusahaan. Pada beberapa penelitian kompensasi lebih disederhanakan menjadi gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan (Sule dan Saefullah, 2015). Sedangkan pendapat dari Sung, Choi dan Kang (2017) kompensasi dianggap sebagai imbalan yang diperoleh karyawan atas komitmen karyawan dalam melaksanakan setiap pekerjaan di perusahaan. Hasil penelitian lainnya menemukan bahwa dalam kompensasi yang sesuai dengan kinerja merupakan tuntutan utama dari karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi (Ali, *et al.*, 2018).

Pendekatan kontijensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel moderating atau mediasi. Variabel mediasi adalah faktor yang secara teori berpengaruh pada fenomena yang diamati tetapi tidak dapat dilihat, diukur dan dimanipulasi. Variabel mediasi juga merupakan variabel yang mempengaruhi hubungan variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung. Sedangkan variabel moderating adalah variabel yang mempunyai dampak kontijensi yang kuat pada hubungan variabel independen dan dependen (Brownell, 1982).

Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi. Ishak dan Hendri dalam Hasibuan (2005) menyatakan bahwa sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorong. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Pernyataan tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan McClelland yang dikutip Hasibuan (2005) bahwa keberhasilan karyawan disebabkan karena mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi dalam dirinya.

Dasar pertama untuk meningkatkan motivasi agar dapat berhasil dan terus berkembang, tidak hanya memuaskan kebutuhan dalam hal materi saja, namun tidak kalah pentingnya adalah memenuhi kebutuhan non materi yakni kebutuhan rohani. Dorongan yang bersifat eksternal timbul dari rangsangan dari luar individu, misalnya dari kondisi lingkungan kerja, atau pemberian fasilitas yang diberikan kepada pegawainya.

Kebanggaan terhadap pekerjaan yang merupakan bagian motivasi kerja pegawai, dimana berdasarkan hasil penilaian pada Tabel 1.6 diperoleh hasil bahwa tingkat kebanggaan kerja relatif menurun. Berdasarkan penelitian dari Wijaya & Suprayanto (2019) kebanggaan kerja yang merupakan bagian dari motivasi akan mendorong seseorang untuk bekerja dengan kreatif dan inovatif. Penurunan aspek kebanggaan terhadap pekerjaan pada pegawai di PT XYZ mengindikasikan terdapat masalah yang terjadi pada motivasi kerja karyawan. Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HRD diperoleh fakta bahwa PT XYZ secara rutin melaksanakan aktivitas yang dapat mendorong motivasi kerja pegawai. Motivasi sebagai variabel intervening disebabkan motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi memperantarai hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Tinggi rendahnya peran budaya organisasi terhadap kinerja disebabkan peranan motivasi. Motivasi yang tinggi akan turut memperantarai hubungan budaya organisasi terhadap kinerja.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan penjelasan sub-bab diatas maka dapat dirumuskan rumusan masalah penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ?
2. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ?
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. XYZ?
4. Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT. XYZ?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ?

1.3 Batasan Penelitian

Penelitian dibatasi hanya melakukan penelitian dalam variabel X1 dan X2, motivasi(Y), dan kinerja(Z)

1. Penelitian dibatasi hanya dilakukan dalam perusahaan PT XYZ
2. Penelitian dibatasi hanya untuk kinerja satu tahun

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ
2. Untuk mengetahui tentang pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. XYZ

3. Untuk mengetahui tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi di PT.XYZ
4. Untuk mengetahui tentang pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi di PT.XYZ
5. Untuk mengetahui tentang pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT.XYZ

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat adanya penelitian ini, antara lain :

1. Bagi Peneliti

Diharapkan agar biar menambah pengetahuan dan wawasan mengenai budaya organisasi dan kinerja yang sesuai dengan teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

2. Bagi pihak Perusahaan

Diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan manfaat pengelolaan manajemen manusia di PT.XYZ yang memadai agar terciptanya sistem dan prosedur yang lebih baik lagi.