

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi, digitalisasi, dan perkembangan industri yang pesat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan tersebut adalah kinerja sumber daya manusia (SDM). Karyawan sebagai penggerak utama dalam organisasi memiliki peran strategis dalam mencapai target dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus penting dalam manajemen sumber daya manusia modern.

Sumber Daya Manusia (karyawan) merupakan unsur penting dalam peningkatan produktivitas dan keberlangsungan operasional perusahaan. Setiap organisasi harus mampu menjaga, memelihara, dan meningkatkan kualitas kinerja Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas tersebut adalah dengan memberikan motivasi kerja, peningkatan kompetensi, serta pemberian kompensasi yang layak (Yanuari, 2019). Di samping itu, penting bagi perusahaan untuk membangun budaya kerja yang positif agar karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa merasa tertekan (Nurhaeda Z. dkk, 2022).

Sumber Daya Manusia memiliki peranan vital karena merupakan perencana, pelaku, sekaligus penentu pencapaian tujuan organisasi, bahkan peralatan yang canggih sekalipun tidak akan mampu mendukung pencapaian target tanpa peran aktif dari karyawan, oleh sebab itu tuntutan akan SDM yang berkualitas

menjadi semakin penting seiring dengan perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi, terutama pada era globalisasi saat ini (Ardi et al., 2017).

Sebagai makhluk sosial, manusia memiliki kecenderungan untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan interaksi dengan sesama. Oleh karena itu, diperlukan organisasi sebagai wadah yang dapat memudahkan manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama (Abdullahi et al., 2021). Setiap organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu melibatkan sekelompok orang sebagai sumber daya manusia (SDM) yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang kemampuannya harus ditingkatkan secara terus menerus agar dapat mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, sehingga penting untuk mengukur kinerja karyawan di setiap organisasi untuk mengetahui tingkat produktivitasnya mereka.

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Silaen et al. (2016) menyatakan bahwa *kinerja (performance)* adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang digunakan. menurut Dessler (2015), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan standar atau ukuran yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja bukan hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan proses, kompetensi individu, serta kesesuaian

antara hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan. Dengan kata lain, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas di dalam organisasi.

Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan serius oleh perusahaan, karena akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Salah satu langkah yang dilakukan oleh PT. Indiratex Spindo dalam menjaga kinerja perusahaan yaitu dengan melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala untuk mengukur kinerja setiap karyawan. Adapun aspek penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan adalah sesuai tabel berikut :

Tabel 1.1 Tabel Aspek Penilaian Kinerja Karyawan PT. Indiratex Spindo

NO.	ASPEK	Struktural	Staf	Pelaksana
1.	<i>Planning</i>	v		
2.	<i>Organizing</i>	v		
3.	<i>Controlling</i>	v		
4.	<i>Leadership</i>	v		
5.	<i>Problem solving/decision making</i>	v	v	
6.	Sikap/ Perilaku/ Etos Kerja	v	v	v
7.	Disiplin	v	v	v

8.	Kerjasama	v	v	v
9.	Inisiatif kerja	v	v	v
10.	Kualitas kerja	v	v	v
11.	Kuantitas kerja	v	v	v
12.	Pengetahuan pekerjaan	v	v	v
13.	Keterampilan pekerjaan	v	v	v
14.	Absensi	v	v	v

Sumber : Matriks Aspek Penilaian Kinerja Karyawan PT. Indiratex Spindo, 2024

Definisi Umum

- a. **Penilaian Karyawan** : hasil penilaian yang diberikan oleh atasan atau bagian terkait kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tugasnya.
- b. **Struktural** : Kelompok jabatan yang menuntut keahlian manajerial dan kepemimpinan dibidangnya (kepala regu, kepala seksi, kepala bagian, manajer).
- c. **Staf** : Kelompok bagian yang melakukan pekerjaan administratif serta mengerjakan pekerjaan khusus dibidangnya masing-masing (Staf, Administrasi).
- d. **Pelaksana** : Kelompok karyawan pelaksana / setingkat operator.

Tabel 1.2 Definisi Aspek Penilaian

NO.	ASPEK	DEFINISI
1.	Planning	kemampuan dalam mendefinisikan tujuan pekerjaan dan membuat langkah-langkah yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

NO.	ASPEK	DEFINISI
2.	Organizing	kemampuan untuk menggunakan dan menempatkan sumber daya material, personil dan/atau lainnya untuk kelangsungan pekerjaannya secara efektif.
3.	Controlling	kemampuan untuk memonitor pelaksanaan pekerjaan, mengecek kemajuan dan mengevaluasi serta mampu membuat modifikasi perencanaan jika diperlukan.
4.	Leadership	kemampuan untuk menggerakkan rekan sekerja dan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5.	Problem solving atau decision making	kemampuan untuk secara mandiri melakukan analisis, mencari alternatif, dan memecahkan persoalan sekaligus membuat suatu keputusan secara tepat, efektif dan efisien.
6.	Sikap atau perilaku atau etos kerja	Memiliki kejujuran, komitmen, sikap bertanggungjawab dan fleksibel dalam menghadapi perubahan.
7.	Disiplin	Kepatuhan dan ketaatan terhadap kebijakan perusahaan/pimpinan (dalam tugas, prosedur, peraturan perusahaan).

NO.	ASPEK	DEFINISI
8.	Kerjasama	Kemampuan untuk bekerja dan berkoordinasi bersama orang lain dengan prinsip saling membantu, saling percaya dan tidak merugikan orang lain.
9.	Inisiatif kerja	kemampuan menampilkan ide-ide baru untuk membantu penyelesaian pekerjaan agar lebih praktis, mudah, cepat dan tepat.
10.	Kualitas kerja	kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara teliti dan benar sesuai dengan perintah atasan atau prosedur yang berlaku.
11.	Kuantitas kerja	kemampuan untuk menyelesaikan target pekerjaan secara tepat waktu dan cepat sesuai dengan perintah atasan atau prosedur yang berlaku.
12.	Pengetahuan pekerjaan	pengetahuan, wawasan, konsep dan pemahaman pekerjaan yang dimiliki seseorang berhubungan dengan bidang tugasnya.
13.	Ketrampilan pekerjaan	kemampuan mempraktekkan pengetahuan pekerjaan untuk membantu penyelesaian tugas.
14.	Absensi	Jumlah ketidakhadiran dalam bekerja.

Dari tabel penilaian kinerja tersebut diatas dapat dilihat bahwasannya semua aspek dalam kinerja harus dievaluasi berdasarkan level jabatannya, pada aspek *planning, organizing, controlling, leadership* serta *problem solving* di fokuskan

pada level struktural, sedangkan pada aspek sikap dan perilaku, kedisiplinan, kerjasama, inisiatif kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan absensi merupakan aspek penilaian bagi semua level baik struktural, staf dan pelaksana.

PT. Indiratex Spindo adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri pemintalan benang untuk pasar lokal dan ekspor. Perusahaan didirikan pada tahun 1996 di Desa Randuagung KM 75 Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang, Perusahaan ini memiliki luas lahan sekitar 6 Hektar.

PT. Indiratex Spindo memulai usahanya tahun 1998 dengan jumlah tenaga kerja sekitar 75 Orang, pada awalnya beroperasi dengan 1 unit produksi Open End, Pada Tahun 2002 ada penambahan mesin produksi, sehingga ada kenaikan kapasitas. Pada tahun 2010 perusahaan melakukan perluasan dengan menambah unit produksi Ring Spinning dengan total jumlah tenaga kerja saat ini 125 orang.

PT. Indiratex Spindo dalam mengembangkan usahanya menggunakan teknologi mesin industri dari Swiss, Jerman, Jepang dan Italia untuk menghasilkan kualitas yang baik, Sedangkan bahan baku yang digunakan berupa kapas (cotton) yang diimpor dari Amerika, Brazil dan Australia. Pada tahun 2014 perusahaan mulai menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 yang kemudian dikembangkan ke sistem ERP.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan elemen penting dalam membentuk perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan keefektifannya oleh sekelompok orang dalam mengatasi permasalahan eksternal dan internal, kemudian

diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, berpikir, dan bertindak. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan lainnya. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Thoha (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam melaksanakan aktivitas dan menyelesaikan permasalahan kerja. Selaras dengan itu, Mangkunegara (2005) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai yang menjadi pedoman bagi perilaku anggota dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dari berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, asumsi, dan makna bersama yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, berperan sebagai pedoman perilaku serta pembentuk identitas dan karakter organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya menjadi salah satu pendukung untuk melanjutkan penelitian ini dikarenakan terdapat gap research dalam penelitian tersebut yaitu :

1. Dedui Iskanto (2023), judul penelitiannya *Organizational Culture and Its and impact on Employee Performance* dengan hasil penelitiannya bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya.
2. Gradinawan Imantaka, *et al.* (2019) judul penelitiannya *The Influence of Organizational Culture And Work Facility On Employees Performance At The Delivery Department of PT. Pos Indonesia SPP Semarang*. Dari hasil

penelitiannya menunjukkan secara parsial budaya organisasi dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Hasil penelitian berbeda yang disampaikan oleh Baharuddin, *et al.* (2020) judul penelitian *The Effect Of Work Environment, Organizational Culture, And Job Satisfaction On The Commitment And Performance Of Officers At The Cooperative And UMKM Provinces Of South Sulawesi*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi bersifat negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian sehingga peneliti akan mengkaji lebih lanjut terkait variabel budaya organisasi. Pendapat dari Sutrisno (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas kerja dan berperilaku di dalam organisasi.

Selain budaya kerja, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. 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.

Setiap karyawan yang memberikan kemampuan terbaiknya tentunya harus dibalas dengan hal yang sepadan. Pihak manajemen perusahaan harus memberikan imbalan yang sesuai agar karyawan tetap menunjukkan peningkatan kinerja. Seperti yang dikatakan Simamora (2013) sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi

karyawan. Dalam hal ini, sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila karyawan perusahaan sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan, maka karyawan akan senantiasa memenuhi kewajiban mereka dengan bekerja secara optimal, sehingga dampak baik untuk perusahaan adalah meningkatnya kinerja karyawan.

Menurut pendapat Aminuddin (2018) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang baik akan mempertahankan karyawan dengan kemampuan tinggi dan memotivasi mereka untuk berkontribusi secara efektif dan efisien. Namun, seberapa jauh kompensasi yang diterima dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan harus selalu dievaluasi.

Menurut Rifa'i *et al* (2019), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan. Ini mengacu pada manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas layanan pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan. Dalam pengertian ini yang dimaksud dengan kompensasi adalah gaji, tunjangan, dan imbalan dalam bentuk uang. Namun, Fitrianingrum (2019) menambahkan bahwa kompensasi juga diberikan kepada karyawan dalam bentuk non-moneter lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang terdapat gap research, hal ini menjadi salah satu pendukung untuk melanjutkan penelitian ini, Adapun hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Andhi Bharata. (2016) dengan judul penelitian *The Influence Of Compensation and Traing Toward Work Disicline and its impact On The Employees*

Performance In The Research Center of Science And Technology (Puspipstek).

menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Sambas Putra. (2022) *The effect of Training and Compensation on employee performance at Crownw Plaza Hotel Bandung.* Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan berkontribusi 77,3%.
3. Namun hasil penelitian dari Atmajawati (2022). *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Edu Wisata Lontar Sewu Hendrosari Gresik* dimana kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja.

Dari hasil penelitian sebelumnya tergambar bahwa terdapat hasil yang berbeda dalam keterkaitan kompensasi terhadap kinerja yang memunculkan *research gap* dalam penelitian ini, maka peneliti akan mengkaji lebih dalam terkait variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain budaya organisasi dan kompensasi yaitu kompetensi kerja. Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Affandi et al., 2021). Karyawan juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat didalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja dalam jangka panjang (Amin at al., 2021). Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang di refleksikan dalam peningkatan produktivitas. Pada manajemen kinerja,

kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Kompetensi dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan kinerja yang baik, konsisten dan efektif dibandingkan dengan karyawan lain yang memiliki kinerja rata-rata (Palahudin, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, terdapat gap research, hal ini menjadi salah satu alasan untuk melanjutkan penelitian ini, Adapun hasil penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Mulyasari (2019) dengan judul penelitian *Pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi terhadap kinerja pegawai* menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2. Hartati et al., (2020) dengan judul penelitian *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indotirta Suaka* menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Namun hasil penelitian dari Astuti (2020) yang berjudul *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening* menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari hasil penelitian sebelumnya tergambar bahwa terdapat hasil yang berbeda dalam keterkaitan kompetensi terhadap kinerja yang memunculkan *research gap* dalam penelitian ini, maka peneliti akan mengkaji lebih dalam terkait variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo?
4. Apakah Budaya Organisasi, Kompensasi dan Kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Indiratex Spindo?
5. Diantara variabel budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi,variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo
2. Menganalisis pengaruh kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo

3. Menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo
4. Menganalisis pengaruh secara simultan budaya organisasi, kompensasi & kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo
5. Menganalisis pengaruh dominan diantara variabel budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Indiratex Spindo

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Manfaat Secara Umum :

menyediakan landasan konseptual dan kerangka teoritis berupa informasi mengenai kinerja karyawan berdasarkan budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi dengan tujuan menyajikan model empiris yang dapat dijadikan referensi dalam peningkatan kinerja serta memberikan masukan yang relevan dan menjadi referensi bagi penelitian penelitian selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman tentang permasalahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

3. Manfaat Bagi Peneliti Lain (Akademisi)

Memberikan kontribusi ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait budaya organisasi, kompensasi, kompetensi

dan kinerja karyawan, para peneliti lain dapat memperoleh informasi & pemahaman tentang faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari hasil penelitian ini, sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan teori tentang kinerja karyawan Temuan ini juga dapat memberikan rekomendasi untuk memperkaya model model teoritis terkait kinerja karyawan

1.4.2 Manfaat Praktis (Praktisi)

1. Bagi Perusahaan

Bisa dijadikan sebagai bahan referensi bagi perusahaan khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, menyediakan rekomendasi yang relevan bagi peningkatan kinerja perusahaan, terutama dalam mengembangkan sistem manajemen SDM yang lebih efektif, untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian berfokus pada analisis pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kompetensi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Indiratex Spindo Singosari Malang. Obyek yang akan diteliti idalam penelitian ini adalah karyawan PT. Indiratex Spindo Singosari Malang. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu kuesioner.