

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dinamika di dunia bisnis menuntut semua pelaku di dalamnya terus berubah, menyesuaikan diri. Lingkungan bisnis yang makin dinamis membuat perusahaan mau tidak mau melakukan perubahan organisasi agar dapat tetap bertahan di dalam persaingan bisnis. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas.

Dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2018 – 2027, muncul banyak peluang dan tantangan di dalam dunia kelistrikan Indonesia. Contoh dari peluang-peluang tersebut adalah program pembangunan pembangkit dengan total kapasitas sebesar 35.000 MW yang dicanangkan pemerintah dan harus diselesaikan dalam 5 tahun. Bersamaan dengan hal tersebut, lingkungan bisnis di sektor ketenagalistrikan terus mengalami perubahan-perubahan baik dari segi pasar dan persaingan, tren dan dorongan teknologi, iklim investasi yang semakin hangat serta hal-hal lain yang mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam kondisi tersebut, posisi PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero) masih tetap menjadi salah satu konsideran utama dalam menentukan arah pengembangan dan langkah yang akan diambil. Perencanaan strategis PJB akan mengeliminir usaha-usaha reaktif terhadap

perubahan-perubahan tersebut dan lebih memberikan daya saing dalam memberikan manfaat bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan secara luas.

PJB menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan semua sistem dan proses organisasi dalam satu kerangka lengkap, yang memungkinkan PJB untuk bekerja sebagai satu kesatuan dengan tujuan yang terintegrasi. Integrated Management System (IMS) merupakan sistem manajemen yang mengintegrasikan seluruh proses operasional Perusahaan yang tergambar dalam suatu bagan *work system* dan *work process*.

PJB-IMS disusun dengan mengaplikasikan beberapa sistem manajemen melalui pendekatan proses. *Malcolm Baldrige Criteria for Excellence Performance* (MBCfEP) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) menjadi standar yang diintegrasikan dalam PJB-IMS. Baik Malcolm Baldrige maupun KPKU mensyaratkan bahwa idealnya budaya perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun sampai saat ini PJB belum dapat membuktikan korelasi antara budaya dengan kinerja karyawan.

Di sisi lain PJB mengukur indeks kepuasan kerja karyawan setiap tahun, tren selama 5 (lima) tahun terakhir cenderung meningkat. Namun hal ini juga belum dibuktikan secara empiris pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjadi suatu ganjalan bagi manajemen, apakah usaha-usaha pemenuhan kepuasan karyawan berdampak bagi kinerja atau tidak. Karena selama ini yang dilakukan dari hasil survey tersebut dengan melakukan identifikasi seluruh aspek yang

menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai dan melakukan evaluasi serta langkah solutif untuk menyelesaikannya, tanpa mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan itu sendiri.



**Gambar 1. Employee Job Satisfaction Index**

Sumber: Annual Report PJB 2014 – 2018

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan adanya implementasi budaya perusahaan maka akan mendorong karyawan dalam bertindak dan berperilaku sesuai dengan apa yang dirancang oleh perusahaan. Maka dari itu budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mengoptimalkan kinerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, karena karyawan selalu taat terhadap peraturan perusahaan dan bertindak sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan

organisasi. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal supaya berjalan dengan baik.

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid *et al*, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool, 2000).

Perubahan begitu cepat, penuh dengan ketidakpastian, sangat kompleks dan ambigu. Itulah situasi dan kondisi dunia bisnis dalam beberapa tahun terakhir. Para ahli manajemen menyebutnya dengan istilah VUCA, yang merupakan akronim dari *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Ini merupakan tantangan bagi dunia industri, tidak terkecuali industri ketenagalistrikan.

Kita tidak merasa heran dengan hadirnya perubahan dan ketidakpastian adalah suatu keniscayaan, meskipun belum tentu kita inginkan. Pengalaman selama 22 tahun mengelola bisnis pembangkitan telah mengajarkan kepada kita bahwa perubahan demi perubahan selalu terjadi. Tetapi perubahan saat ini sangat berbeda. VUCA sangat cepat, penuh ketidakpastian, sangat kompleks dan memiliki dampak

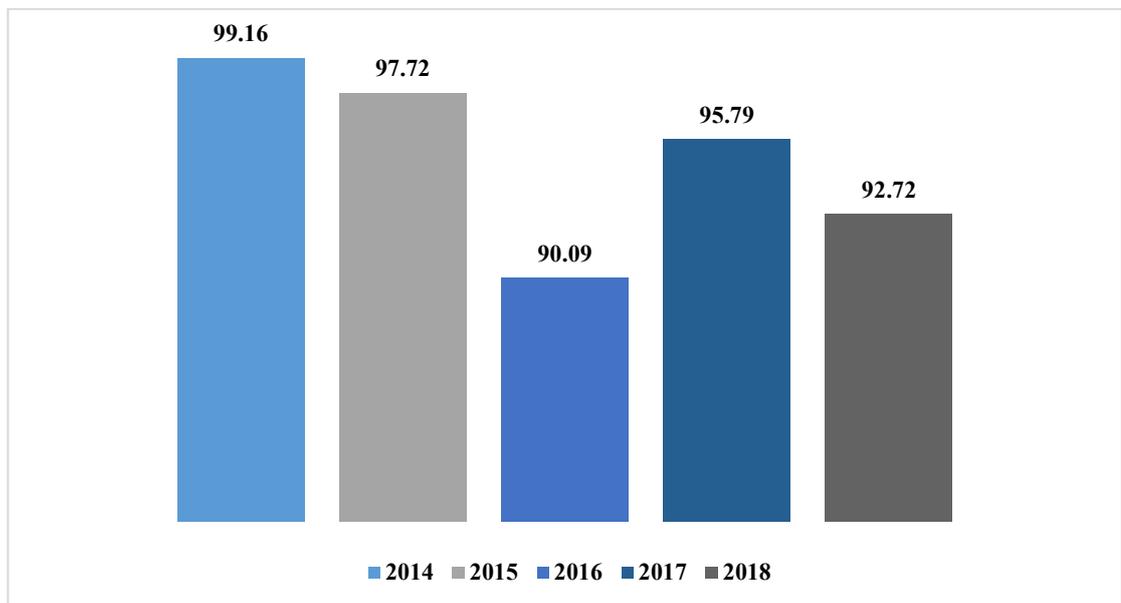
luar biasa untuk dunia industri. Perusahaan yang usianya puluhan tahun pun dibuat kalangkabut, bahkan banyak yang bangkrut.

Untuk itu diperlukan budaya baru, budaya yang menjadi *competitive advantages* dalam persaingan bisnis. PJB telah memformulasikan budaya baru yang dikenal dengan sebutan I-PJB (*Integrity, Professional, Joint Collaboration, and Business Excellence*) dengan spirit BERKARYA, MENGABDI, dan BERIBADAH, yang mengandung makna berkarya untuk perusahaan, mengabdikan untuk bangsa dan negara, dan beribadah pada Tuhan Yang Maha Esa.

I-PJB merupakan tata nilai yang menjunjung tinggi etika, jujur, dan amanah (*integrity*), bertanggung jawab, mengutamakan keselamatan dan keharmonisan lingkungan, kompeten (*professional*), melakukan kerjasama melalui integrasi, networking, dan sinergi dengan berbagai pihak (*joint collaboration*), berorientasi pada pelanggan, berpikir bisnis dan mengambil risiko terukur, serta inovatif, gesit, simpel, dan adaptif (*business excellence*).

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2008). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal sedangkan budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal, di PJB belum pernah diukur pengaruh keduanya terhadap kinerja karyawan, padahal seperti disebutkan di atas bahwa salah satu *opportunity for improvement* (OFI) hasil *assessment* Malcolm Baldrige mensyaratkan pengukuran pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

PJB mengelola SDM dengan berbasis pada strategi dan rencana bisnis yang terintegrasi dengan visi dan misi Perusahaan. Direktorat SDM dan Adminitrasi PJB secara progresif melaksanakan tata kelola pengembangan karyawan berdasarkan kebutuhan Perusahaan dan perkembangan industri pembangkitan listrik. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan memformulasikan *Key Performance Indicator* (KPI) dan target kinerja sebagai dasar untuk pengukuran kinerja karyawan serta sistem *reward & punishment*. Pencapaian KPI tahun 2018 hanya mencapai 92,72 atau menurun dari pencapaian tahun 2017 yang mencapai 95,79. Pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan cerminan dari pencapaian kinerja individu, karena KPI perusahaan diturunkan sampai KPI individu.



**Gambar 2. Key Performance Indicator (KPI) 2014 - 2018**

Sumber: Annual Report PJB 2014 – 2018

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis merasa perlu untuk menelaah lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan judul “Pengaruh Budaya

Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.

2. Mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.
3. Mengetahui dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.
4. Mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai mediasi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan perencanaan dan pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan penguatan budaya organisasi.

2. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu tambahan pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya tentang budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan masukan terhadap peneliti selanjutnya yang ingin meneliti pada bidang yang sama.

### **1.5 Sistematika Penelitian**

Dalam penulisan penelitian ini terdapat beberapa hal yang akan dibahas dan disusun kedalam lima bab dengan sistematika penulisan tesis sebagai berikut:

#### **BAB I           Pendahuluan**

Merupakan bagian pengantar dan menjelaskan tentang latar belakang penelitian sebelum memasuki pokok permasalahan dalam tesis. Dalam bab ini mencakup latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II           Tinjauan Pustaka**

Bab kedua terdiri dari landasan teori yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini yang bersumber dari berbagai literatur dan materi perkuliahan. Dalam bab ini juga disertakan model analisis dalam bentuk gambar yang digunakan sebagai kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

**BAB III Metode Penelitian**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, prosedur penentuan sampel, uji kualitas data, dan teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis.

**BAB IV Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini berisi eskripsi hasil penelitian, dan pembuktian hipotesis beserta pembahasan dari hasil penelitian.

**BAB V Simpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bagian terakhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan hasil analisis yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya.