

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era revolusi industri 4.0 saat ini sangat kompetitif, dibutuhkan peran dari perusahaan untuk memupuk jiwa kompetitif sumber daya manusia pula agar dapat maksimal menjalankan tugas dan kewajibannya, sehingga kelangsungan hidup perusahaan mampu dipertahankan dan agar dapat menghadapi pesaing yang terus bermunculan. Manajemen harus mendukung kinerja sumber daya manusia agar mereka semakin maksimal untuk menghadapi tuntutan tersebut. Menciptakan dan membangun sumber daya manusia sesuai dengan yang dikehendaki dan dibutuhkan perusahaan dengan mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki kualitas serta kualitas sumber daya manusia perusahaan yang sudah ada supaya ditingkatkan. Pentingnya kualitas sumber daya manusia, karena dalam penyelesaian pekerjaan membutuhkan sumber daya manusia dengan kualitas kinerja yang handal, terampil, beretos kerja dan berkompeten. Dibutuhkan pengoptimalan sumber daya yang ada pada perusahaan dengan strategi dan usaha yang baik mengingat pentingnya tuntutan untuk peningkatan dari kinerja sumber daya manusia di suatu perusahaan.

Fahmi (2014) berpendapat, kinerja sumber daya manusia adalah efek yang didapat perusahaan dari sumber daya manusia perusahaan selama satu periode yang bersifat profit maupun non-profit. Menurut pendapat Kasmir(2016) kinerja

sumber daya manusia merupakan hasil kerja serta perilaku selama satu tahun atau satu periode kerja.

Agar tercapainya tujuan perusahaan, kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan lebih penting dari sarana dan pra-sarana yang memadai serta modern. Kinerja sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja kelompok dan mempengaruhi kinerja perusahaan secara menyeluruh pada akhirnya, untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan mengusahakan kinerja sumber daya manusia dengan semaksimal mungkin. Pekerjaan dipengaruhi oleh pikiran, perasaan, dan keinginan menjadikan sumber daya manusia menjadi yang terpenting dalam sebuah perusahaan yang berperan aktif untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaannya berpengaruh pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila sumber daya manusia kinerjanya memuaskan akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Fisher, 2013). Pendapat Edy Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa kepuasan merupakan hal penting dan bermanfaat besar demi kepentingan sumber daya manusia dan perusahaan serta masyarakat. Kepuasan kerja sumber daya manusia dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia bagi perusahaan.

Kesesuaian antara harapan seorang sumber daya manusia yang muncul dengan kenyataan yang ada dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja (Robbins, 2013). Sedangkan F. Dadang (2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah cerminan perasaan seorang sumber daya manusia terhadap apa yang mereka kerjakan.

Kompensasi adalah komponen yang penting karena mencerminkan ukuran nilai output bagi sumber daya manusia. Sastrohadiwiryo (2014) berpendapat bahwa kompensasi merupakan pemberian oleh perusahaan kepada sumber daya manusia berupa imbal atau balas jasa karena kontribusi sumber daya manusia tersebut menyumbangkan tenaga guna mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi adalah imbalan atau penghargaan yang berbentuk materiil ataupun non - materiil oleh perusahaan, yang layak dan adil kepada sumber daya manusia yang merupakan balasan karena sudah berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016). Dapat dikatakan sumber daya manusia mengalami kepuasan kerja jika balas jasa atau kompensasi pemberian perusahaan besarnya sesuai harapan sumber daya manusia, karena harapannya akan nilai kompensasi terpenuhi. Sikap sumber daya manusia terhadap kinerjanya adalah perwujudan yang akan terlihat apabila kepuasan terjadi. Pernyataan tersebut didukung oleh Hasibuan (2008) yang berpendapat bahwa kompensasi dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dengan terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Sementara itu kompensasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Kompensasi melalui ketepatan mekanisme pemberian dan pengaturan akan menaikkan tingkat kepuasan kerja dan nantinya berpengaruh kepada kinerja sumber daya manusia menurut teori dua faktor oleh Frederick Herzberg. Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa alasan sumber daya manusia bekerja pada bukan pada perusahaan lain tetapi bekerja pada perusahaan tersebut, kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi serta kompensasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. John

Holleinbeck(2011) melakukan penelitian yang berjudul *The Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees Performance* yang hasilnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Dari penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian Nugroho (2015), yang menghasilkan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja juga kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Mengingat pentingnya faktor kompensasi dan lingkungan kerja kepada kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, maka untuk mengetahui apa saja program kompensasi yang diberikan perusahaan kepada sumber daya manusia, peneliti melakukan wawancara pendahuluan dengan pembimbing riset perusahaan. Pemberian kompensasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta berbentuk materiil kepada sumber daya manusianya seperti gaji pokok, insentif, dan tunjangan-tunjangan. Kompensasi non-materiil dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta juga diberikan berupa cuti kerja dan apresiasi kepada sumber daya manusianya yang berprestasi. Untuk memicu kepuasan kerja sumber daya manusianya agar optimal dalam bekerja dan dapat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia agar terus meningkat setiap tahun dengan program-program kompensasi yang telah diberikan.

Lingkungan kerja merupakan semua yang berada di area sumber daya manusia baik fisik maupun non-fisik pada saat bekerja, berpengaruh terhadap sumber daya manusia pada saat melakukan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja

fisik yang meliputi tersedianya fasilitas kerja, kualitas dari fasilitas tersebut, penerangan, pertukaran udara, dan penataan ruang kerja. Lingkungan kerja non-fisik meliputi hubungan sesama sumber daya manusia ataupun hubungan atasan terhadap bawahan, dan terdapatnya usaha pimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2013). Nitisemito (2013) berpendapat, lingkungan kerja meliputi semua yang berada disekitar sumber daya manusia yang dapat berpengaruh terhadap mereka di dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Salah satu faktor penting untuk menciptakan kepuasan juga kinerja sumber daya manusia adalah lingkungan kerja. Aktivitas dalam bekerja maka kepuasan kerja sumber daya manusia akan lebih tinggi jika lingkungan kerja mendukung. Hasil kerja sumber daya manusia yang memuaskan menjadi harapan dengan adanya kepuasan kerja dari sumber daya manusia. Teori Ishak dan Tajung (2003) mendukung dari pendapat ini yang menyatakan kinerja sumber daya manusia menjadi dampak lingkungan kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dikemukakan melalui *two factor theory* oleh Frederick Herzberg. Penelitian Almustofa (2014) mengenai lingkungan kerja yang hasilnya bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Nugroho (2015) pun melakukan penelitian, hasilnya menunjukkan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang melalui variabel kepuasan kerja. Pengamatan mengenai lingkungan kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta juga dijalankan oleh peneliti, didapatkan hasil, perhatian perusahaan

kepada lingkungan kerja sumber daya manusianya dan berusaha memberikan lingkungan kerja fisik yang nyaman dan dapat mendukung sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan mereka yaitu dengan memberikan fasilitas-fasilitas.

Bukan cuma itu perusahaan juga menaruh perhatian pada penerangan dan pertukaran udara. Perusahaan pun menyediakan waktu sharing antara sumber daya manusia lama dengan sumber daya manusia baru, saat jam istirahat ataupun waktu lainnya yang fleksibel untuk menjaga hubungan antar sumber daya manusia sebagai tujuannya. Peningkatan kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusianya adalah harapan dari perusahaan setelah kondusif dan nyamannya lingkungan kerja serta fasilitas kepada sumber daya manusianya yang diberikan.

Beberapa penelitian terdahulu melatarbelakangi penelitian ini, yaitu mengenai variabel kompensasi, variabel lingkungan kerja, variabel kepuasan kerja, serta variabel kinerja sumber daya manusia. Didukung penelitian Hollinbeck (2011) hasilnya bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Kiswuryanto (2014) juga melakukan penelitian yang menghasilkan kompensasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Diperkuat oleh penelitian Almustofa (2014) menghasilkan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Serta penelitian Dewi (2015) hasilnya, kompensasi mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Nugroho (2015) juga melakukan penelitian, hasilnya menyatakan bahwa kompensasi serta lingkungan kerja mempengaruhi kinerja

sumber daya manusia, kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, juga kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini variabel kepuasan kerja akan digunakan sebagai variabel yang mengintervening variabel kompensasi serta variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja sumber daya manusia. Sehingga variabel kepuasan kerja adalah faktor intervening yang memiliki pengaruh kuat antara variabel kompensasi dan variabel lingkungan kerja dengan variabel kinerja sumber daya manusia sebagian menurut penelitian yang dilakukan Kiswuryanto (2014). Teori dari Hasibuan, (2008) mendukung penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja adalah salah satu tujuan dari pemberian kompensasi. Kepuasan sumber daya manusia dari pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan tersebut akan menjadi dorongan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya secara maksimal dan meningkatkan prestasi dalam pencapaian target perusahaan.

Sehingga, kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja, terlebih dahulu sebelum mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Ishak dan Tanjung (2003) berpendapat bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja, yang memiliki dampak pada kinerja sumber daya manusia nantinya. Robinson dan Corners (2013) berpendapat bahwa produktivitas, prestasi, dan semangat kerja dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja, juga menekan absensi, mengurangi turnover, juga sikap positif kepada pekerjaan juga akan timbul, karena semua itu merupakan indikator kinerja sumber daya manusia bisa dikatakan baik. Edy

Sutrisno (2014) mengatakan kinerja sumber daya manusia merupakan imbas kepuasan kerja dan hasil emosi yang dirasakan oleh sumber daya manusia.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang menjadi Unit Bisnis PT PLN (Persero) yaitu bertanggung jawab untuk pengendalian dan pengoperasian dalam mendistribusikan aliran listrik yang ada di Propinsi Jawa Tengah dan Propinsi D.I. Yogyakarta. Tugas utama PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yaitu menjual dan mendistribusikan aliran listrik dalam jumlah dan mutu yang dibutuhkan. Secara aktif membuka diri, mampu mengemukakan pendapat atau masukan, toleransi, mengatasi permasalahan dengan sesama sumber daya manusia maupun di luar sumber daya manusia adalah hal diharuskan oleh perusahaan. Baik buruknya kinerja perusahaan ditentukan oleh pemilihan sumber daya yang tepat. Sumber daya yang perusahaan semakin baik maka kinerja juga semakin baik yang akan mempengaruhi keberhasilan untuk pencapaian tujuan dari perusahaan.

Dengan melihat data kinerja sumber daya manusianya dimaksudkan agar dapat mengetahui kemajuan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Suatu metode mengevaluasi, menilai keberhasilan sumber daya manusia melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian kerja yang dapat digunakan dalam penentuan kebijakan dari personalia dan pemberian kritik dan saran kepada sumber daya manusia mengenai pelaksanaan kerja mereka (Bangun, 2013). Penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia dengan cara mengevaluasi pekerjaan dilakukan untuk dapat mengetahui kinerja sumber daya manusianya PT.

PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta melalui melihat faktor-faktoryaitu kemampuan bekerjasama, tinggi rendahnya pemahaman, kesesuaian hasilterhadap standar kerja perusahaan juga disiplin kerja, serta tingkat tanggung jawab terhadap pekerjaan.Berikut ini merupakangambaran kinerja dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sejak 2014 sampai 2018 yang berasal dari bidang Perencanaan Perusahaan, meliputi :

**Tabel 1. 2**  
**Kinerja Sumber Daya Manusia PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2014-2018**

No	Tahun	Target Nilai	Pencapaian Nilai	Realisasi (%)	Presentasi kenaikan/penurunan	Kategori
1	2014	100	94	94%	(4%)	K-1
2	2015	100	76	76%	(18%)	K-1
3	2016	100	75	75%	(1%)	K-3
4	2017	100	91	91%	(16)%	K-1
5	2018	100	85	85%	(6%)	K-2

Sumber: Data Primer PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY yang diolah, 2019

Keterangan:

1. K-1 : Total nilai 90-100, artinya kinerja sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam keadaan sangat baik.
- 2.K-2 : Total nilai 80-90, artinya kinerja sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam keadaan baik.
3. K-3 : Total nilai 70- 80, artinya kinerja sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta hati-hati.
4. K-4 : Total nilai < 70, artinya kinerja sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta bermasalah.

Berdasarkan tabel diatas yang menunjukkan kinerja SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sejak 2014 hingga tahun 2018 terlihat perusahaan belum memenuhi target. Pada tahun 2014 merupakan realisasi dengan tingkat pendapatan kerja tertinggi dari 5 tahun tersebut dimana yang paling mendekati target nilai, dengan kategori tingkat K-1. Tetapi pada 2015 menurun cukup signifikan, yaitu sebesar 18 persen dari tahun 2014, dan mendapat kategori turun 2 peringkat ke kategori K-3. Sedangkan pada 2016 belum meningkat, justru kembali mengalami penurunan daritahun sebelumnya sebesar 1 persen, dan tetap pada kategori K-3. Namun nilai tingkat realisasi kerja terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2017, meningkat yaitusebesar 16persen, dan naik dua tingkat menjadi K-1. Namunpada tahun 2018 terjadi penurunan dari nilai tingkat realisasi sebesar 6 persen dan turun tingkat menjadi K-2.

Banyak faktor yang berpengaruh kepada kinerja sumber daya manusia untuk perusahaan. Dari beberapa uraian di atas sehingga yang akan dibahas oleh penulis adalah“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING(STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI JAWA TENGAH DAN D.I. YOGYAKARTA)”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam peneilitian ini ialahbagaimana mengembangkan model dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan kompensasi serta

lingkungan kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja diPT. PLN(Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Adapun pertanyaan pada penelitian meliputi :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian dari adanya perumusan masalah tersebut di atas, adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kepuasan kerjaterhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Peneliti**

Akan jadi sarana bagi peneliti untuk menerapkan teori dengan kenyataan yang ada serta berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Bagi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagai sumber informasi serta referensi untuk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam usaha memaksimalkan kinerjanya.

##### **3. Bagi Akademik.**

Peneliti berharap dapat berkontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan, lebih khusus MSDM tentang cara peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan kompensasi serta lingkungan kerja, melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja.