

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan tokoh utama pada sebuah organisasi maupun pada sebuah perusahaan. Dalam mengupayakan aktivitas manajemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan diharuskan untuk mempunyai karyawan yang berkompentensi dan berpengetahuan yang tinggi dan juga memiliki usaha dalam mengelola perusahaan maupun organisasi semaksimal mungkin sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2016), Kinerja karyawan adalah pencapaian atau hasil kerja yang dievaluasi berdasarkan kualitas dan jumlahnya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.. Definisi kinerja baik yaitu kinerja yang optimal, atau kinerja yang sudah memenuhi persyaratan organisasi dan juga memajukan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Suatu entitas yang berusaha untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya dinilai bermanfaat karena merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian, tercipta konsistensi kualitas layanan terhadap konsumen yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Riwukore et al., 2021).

Kinerja karyawan berfungsi sebagai indikator seberapa baik operasi bisnis mencapai tujuannya. Perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Selain itu, kinerja organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuannya. Fachrezi & Khair (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil ataupun tingkatan dalam pencapaian individu maupun kelompok selama jangka waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan pilihan yang berbeda, seperti standar hasil kerja, kriteria, atau target yang ditentukan dan disepakati bersama

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai perekat sosial pada karyawan serta dapat membentuk karakter dari karyawan itu sendiri agar dapat melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi pada perusahaan. Budaya organisasi juga merupakan suatu hal yang positif terhadap kinerja. Kinerja yang baik pada budaya

organisasi yang kondusif dapat juga dipengaruhi dari bagaimana anggota organisasi tersebut memiliki cara agar mampu berkomunikasi dan berkerjasama dengan rekan kerja dan juga atasan. Untuk membangun saling pengertian, meningkatkan keakraban, dan membantu kegiatan, komunikasi dilakukan oleh seseorang di komunitas dan di tempat kerja. Sumber daya manusia mempunyai beragam cara dan gaya kerja dalam memenuhi peran pada suatu organisasi. Karenanya, budaya masing-masing karyawan mungkin berdampak pada sikap mereka.

Sikap di tempat kerja mencakup penilaian yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap lingkungan kerja. Nilai, sikap, norma, dan etika kerja yang meresapi setiap aspek organisasi juga terkait dengan budayanya. Organisasi yang kompeten akan mampu mengukur peningkatan kinerja pegawai dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Menurut Meutia (2019) budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang diyakini bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan para karyawan.

Selain budaya organisasi komunikasi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Seperti yang sudah diketahui umum, komunikasi yang tidak efektif justru memperburuk kinerja karena menyulitkan informasi mengenai pekerjaan mengalir secara efisien. Karena kurangnya kasih sayang timbal balik, ikatan interpersonal atau pribadi dalam organisasi menjadikan organisasi sangat kaku, dan juga sering terjadi komunikasi yang buruk, sistem komunikasi yang buruk dapat membuat segala sesuatunya menjadi sangat tidak fleksibel dan juga dapat menimbulkan konflik dalam sebuah organisasi. Organisasi sering kali menyebarkan informasi yang salah, sehingga menimbulkan kesalahan yang mengakibatkan perselisihan pendapat.

Menurut Dalimunthe et al., (2021) komunikasi umumnya dianggap sebagai suatu upaya di mana individu mengusahakan dirinya untuk mengirimkan informasi serta memperoleh tanggapan dari penerima yang dituju. Dengan menggunakan kode (bahasa) tertentu, informasi dan pesan ditangkap dalam media komunikasi dan selanjutnya dapat dibagikan kepada pihak lain. Meskipun kode dan media yang

digunakan dalam komunikasi point-to-point berdampak pada keberhasilan komunikasi, sering kali terdapat permasalahan serta hambatan komunikasi dari pihak-pihak yang berpartisipasi dalam komunikasi sehingga menyulitkan percakapan untuk berjalan dengan lancar. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, komunikasi secara simultan berpengaruh baik dan positif terhadap kinerja karyawan hal tersebut dapat diumpamakan ketika salah satu rekan sedang dalam masalah pada pekerjaan maupun diluar pekerjaan maka rekan lainnya akan berusaha untuk berkomunikasi untuk membantu dalam mencari solusi masalah tersebut.

Selain komunikasi terdapat faktor yang berpengaruh pada kinerja yaitu motivasi. Motivasi merupakan seperangkat keyakinan dan sikap dalam membujuk orang untuk mengambil tindakan tertentu sejalan dengan tujuan pribadinya. Sikap dan keyakinan yang tidak terlihat ini memberi orang kekuatan untuk bertindak dengan cara membantu mereka dalam mencapai tujuan mereka. Tidak diragukan lagi, setiap perusahaan bercita-cita untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam mencapai tujuan ini, keterlibatan manusia sangatlah penting.

Motivasi mereka yang bekerja di perusahaan harus dipahami untuk dapat mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai pada tujuan organisasi. Dengan kata lain, motivasi adalah kekuatan pendorong di balik perilaku, dan perilaku hanyalah perwujudan paling nyata dari perilaku tersebut. Hasibuan (2018) menegaskan motivasi merupakan suatu perangsang motivasi dan daya dorong kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan yang harus dicapai.

Pada dasarnya, jika terfokus pada motivasi karyawan, perusahaan dapat mencapai tujuan. Motivasi mempunyai dua factor yaitu: faktor intrinsik (ditemukan di dalam) dan faktor ekstrinsik (ditemukan di luar). Keadaan tempat kerja, kebijakan organisasi, dan sistem penghargaan (kompensasi) yang relevan adalah contoh pengaruh ekstrinsik. Salah satu cara motivasi ekstrinsik digunakan dalam peningkatan kinerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi yang adil kepada karyawan dengan tetap memperhatikan kesejahteraannya. Motivasi ekstrinsik di tempat kerja dianggap signifikan jika karyawan memiliki motivasi ekstrinsik yang kuat, mereka akan memerlukan pengawasan ketat dan arahan dari atasan untuk terlibat dalam inisiatif

perbaiki diri. Hal ini karena manajer dan pemimpin tidak sama dengan pekerja; seorang manajer atau pemimpin tidak dapat menyelesaikan tugasnya sendiri. Pekerjaan yang dilakukan orang lain sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Motivasi ekstrinsik mengacu pada insentif kerja yang berasal dari luar karyawan sebagai individu yang perlu untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan tetap menerima sumber daya yang diperlukan, termasuk infrastruktur, upah, tunjangan, dan keselamatan dalam kerja (Siagian, 2015). Dalam berorganisasi pemberian motivasi penting untuk dorongan dan memberi daya gerak untuk membentuk semangat kerja agar karyawan mau bekerja sama. Motivasi, yang pada dasarnya adalah kekuatan internal dan eksternal yang dapat mengarahkan perilaku secara positif atau negatif tergantung pada seberapa tangguh pemimpinnya, itulah yang mendorong orang untuk mengambil tindakan atau tidak. Kinerja karyawan berkorelasi positif dengan motivasi ekstrinsik; sebaliknya motivasi yang buruk juga mengakibatkan rendahnya kinerja (Febriani, 2021).

Setelah mengetahui pengaruh dari budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi kerja ekstrinsik dalam kinerja karyawan untuk membangun kinerja karyawan yang baik, PT. Taspen Kantor Pusat terpantau bahwa telah memberlakukan suatu bentuk komunikasi, motivasi ekstrinsik bagi karyawan selain dengan memberikan kompensasi yaitu dengan memberikan pujian, dukungan, sanjungan dan bentuk lainnya. Adapun karyawan juga terpantau saling bantu membantu karyawan lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan. Karyawan juga sering berkoordinasi dengan rekan kerja terkait dengan perencanaan dalam tindakan pekerjaan. Dan kebanyakan karyawan juga meluangkan waktu untuk melatih dan membantu karyawan baru.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero)**  
**Tahun 2020-2022**

| No.       | Indikator                  | Target | Capaian |       |       |
|-----------|----------------------------|--------|---------|-------|-------|
|           |                            |        | 2020    | 2021  | 2022  |
| 1         | Kualitas Kerja             | 100%   | 85%     | 87%   | 85%   |
| 2         | Bertanggung jawab          | 100%   | 80%     | 86%   | 88%   |
| 3         | Disiplin Kerja             | 100%   | 80%     | 83%   | 81%   |
| 4         | Produktivitas Kerja        | 100%   | 86%     | 87%   | 84%   |
| 5         | Keterampilan Berkomunikasi | 100%   | 83%     | 85%   | 80%   |
| Rata-rata |                            |        | 82,8%   | 85,6% | 83,6% |

Sumber: PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat

Berdasarkan pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa terjadinya fluktuasi terhadap kinerja karyawan yang dialami pada tahun 2020 sebesar 82,8%, pada tahun 2021 mengalami peningkatan penilaian kinerja sebesar 85,6%, dan pada tahun berikutnya juga terdapat penurunan sebesar 83,6%. Perusahaan telah menetapkan target terkait dengan kinerja karyawan sebesar 100%, yang mana realisasi kinerja karyawan belum mencapai 100% dengan memperbaiki serta mengevaluasi masalah yang dihadapi. Hal ini memberikan penjelasan mengenai kegiatan agenda yang belum terlaksanakan dengan baik dan belum sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Penelitian ini tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan yang akan dilakukan pada karyawan direktorat utama dan keuangan di PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat. Yang mana merupakan perusahaan BUMN yang mengelola dana pensiun dan jaminan hari tua bagi pejabat negara dan anggota ASN.

Penulis mempunyai ketertarikan dalam menyelenggarakan penelitian untuk menyusun tugas akhir dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Utama dan Keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Seperti yang disebutkan sebelumnya pada latar belakang, penelitian ini berencana untuk melakukan penelitian pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dapat ditarik rumusan masalahnya sebagai berikut diantaranya :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?
3. Apakah motivasi kerja ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan sebuah penelitian peneliti memiliki tujuan yaitu untuk mendapat jawaban dari beberapa pertanyaan rumusan masalah diatas, sehingga dapat mengetahui secara jelas dan detail terkait dengan tujuan penelitian yang akan diadakan. Pada penulisan skripsi ini penulis memiliki beberapa tujuan penelitian diantaranya:

1. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.

### **2. Kegunaan Penelitian**

Dengan terlaksananya tujuan-tujuan yang penulis miliki, maka penelitian ini berkeinginan untuk dapat menyampaikan sebagai berikut :

#### **1. Teoritis**

Penelitian ini mampu menjadi rujukan pada peningkatan model penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan dengan objek yang lebih luas

## 2. Akademis

Hasil dari penelitian ini diinginkan untuk bisa menambah wawasan pengetahuan, dan menjadi rujukan untuk peneliti lain yang berkeinginan melaksanakan penelitian dengan judul pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan

## 3. Praktis

Dengan harapan hasil penelitian ini dapat menyampaikan kontribusi yang penting untuk peneliti dalam melakukan peningkatan pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi kerja ekstrinsik terhadap kinerja karyawan direktorat utama dan keuangan di PT. Taspen

