

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Suatu perusahaan secara umum didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan kerja tersebut maka perusahaan perlu merencanakan, mengorganisasikan, menindaklanjuti serta mengawasi seluruh kegiatan yang berlangsung di dalam perusahaan. Hal yang paling penting adalah bagaimana upaya perusahaan untuk menjaga agar sumberdaya yang dimilikinya mampu memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Dan salah satu upaya tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kompensasi yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Mangkunegera (2005:43), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat diukur dari pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kemampuan (*ability*) serta memotivasi (*motivation*) karyawan dalam memproduksi produk. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati,

menjadikan sebagai alat komunikasi antara karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Sofyandi (2008:160) proses pemberian kompensasi yang dilakukan secara adil dan layak yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah mereka diharapkan mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerja yang mereka miliki dan pada akhirnya dari peningkatan produktifitas perusahaan. Jika kompensasi dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Jika karyawan termotivasi untuk berdisiplin, maka kinerja karyawan akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan pun terwujud.

Menurut Kenna dan Beech (2000:18) budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota dalam suatu organisasi. Peran budaya organisasi adalah untuk menjaga dan memelihara keberlangsungan perusahaan yang telah disepakati oleh organisasi sehingga dapat merealisasikan tujuan-tujuannya. Budaya organisasi yang kuat dan budaya yang mempunyai nilai positif akan mempengaruhi setiap perilaku. Hal itu tidak hanya membawa dampak pada perkembangan kemampuan dan kinerja karyawan, namun juga akan berdampak pada keuntungan organisasi yang diterapkan didalam perusahaan

diharapkan dapat memberikan dampak yang positif kepada peningkatan kinerja karyawan.

Sulistiyani dan Rosida (2003:206) mengungkapkan bahwa program kompensasi penting bagi organisasi atau perusahaan karena mencerminkan upaya organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Di samping pertimbangan tersebut, kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan dalam perusahaan, karena bagi karyawan besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Bagi seorang pekerja, kompensasi dinilai penting karena dapat dikatakan besaran kompensasi yang diterima merupakan cermin dari hasil karyanya dibandingkan dengan pekerja lainnya, keluarga dan masyarakat. Sedangkan bagi sebuah organisasi, program kompensasi juga dinilai penting karena hal itu merupakan satu upaya organisasi yang penting untuk dapat mempertahankan

Menurut Kotter (2005:35), budaya organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama. Kebudayaan yang kuat akan menuntun perilaku dan memberi makna pada kegiatan organisasi sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan juga optimal.

Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat

mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat dibutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai yang mengarah pada tingkat kebersamaan yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa ada rasa takut atau terpaksa.

Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sutanto (2002: 122) membedakan budaya yang kuat dan lemah, budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu, budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*intensity*). Pemerataan menunjukkan sejauhmana setiap anggota organisasi

mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku pada organisasi.

PT Indonesia Asahan Aluminium (INALUM), sebuah perusahaan patungan antara pemerintah Indonesia dan Nippon Asahan Aluminium Co., Ltd, didirikan pada tanggal 6 Januari 1976 di Jakarta. PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) dapat dicatat sebagai pelopor dan perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak dalam bidang industri peleburan aluminium dengan investasi sebesar 411 milyar Yen.

PT. Indonesia Asahan Aluminium (Hydroelectric Power Plant) membangun dan mengoperasikan PLTA yang terdiri dari stasiun pembangkit listrik Siguragura dan Tangga yang terkenal dengan nama Asahan 2 yang terletak di Paritohan, Kabupaten Toba Samosir, Propinsi Sumatera Utara. Stasiun pembangkit ini dioperasikan dengan memanfaatkan air Sungai Asahan yang mengalirkan air danau Toba ke Selat Malaka. Oleh karena itu, total listrik yang dihasilkan sangat bergantung pada kondisi permukaan air danau Toba.

PT Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) memiliki pemberian kompensasi baik berupa gaji, insentif, dan tunjangan, sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Gaji Karyawan**  
**PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan**  
**Tahun 2011-2013**

Jabatan	Gaji 2013 (Rp)		Gaji 2012 (Rp)		Gaji 2011 (Rp)	
	Terendah	Tertinggi	Terendah	Tertinggi	Terendah	Tertinggi
<i>Operator</i>	3.571.204	7.508.763	3.238.669	7.100.000	2.995.291	6.580.166
<i>Senior Operator</i>	6.730.002	8.874.984	5.713.663	8.934.791	5.727.535	7.306.394
<i>Assistant Officer</i>	7.685.135	9.066.063	7.041.537	8.899.323	6.938.929	8.634.629
<i>Assistant Superintendent</i>	7.461.257	9.865.951	6.665.467	9.927.837	8.022.691	9.141.178
<i>Officer</i>	9.050.276	13.606.723	8.259.958	12.217.423	7.299.098	11.651.972
<i>Superintendent</i>	8.727.637	15.638.689	8.913.830	14.016.115	8.259.283	12.929.113
<i>Junior Manager</i>	19.494.200	21.359.577	17.510.442	21.325.001	11.536.032	19.153.563
<i>Manager</i>	23.145.276	25.956.174	21.422.585	24.389.746	20.496.244	24.284.600
<i>Senior Manager</i>	31.463.498	32.719.170	28.814.263	29.089.214	26.728.513	26.728.543
<i>Deputy General Manager</i>	36.564.962	36.564.962	32.050.524	32.050.524	29.116.520	29.116.520
Dokter Perusahaan	23.606.409	23.606.409	21.584.830	21.584.830	19.834.084	19.834.084

**Sumber : PT. Asahan Indonesia Aluminium (INALUM) Paritohan**

Pada tabel 1.1 yang termasuk dengan gaji bulanan antara lain gaji pokok, tunjangan jabatan, penghargaan kinerja, tunjangan keluarga, tunjangan perumahan, tunjangan pengangkutan, dan tunjangan daerah kerja. Selain memperoleh gaji, karyawan juga memperoleh insentif yang didapat pada bulan April setiap tahunnya yang diberikan berdasarkan *performance*, Tunjangan Hari

Raya yang didapat pada saat menjelang Hari Raya Idul Fitri setiap tahunnya sebesar 1 bulan gaji, Tunjangan Hari Natal yang didapat pada saat menjelang Hari Natal setiap tahunnya sebesar 1 bulan gaji.

Selain itu karyawan di PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan juga memperoleh berbagai fasilitas yang berbeda pada tiap jabatan sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Jenis Fasilitas yang Diterima Karyawan**  
**PT. Indonesia Asahan Aluminium(INALUM) Paritohan**

Jenis Fasilitas	Jabatan		
	Manejerial Staf	Staf	Operator
Mobil Dinas	Ada	tidak	Tidak
Perjalanan Pulang Kampung (tiket pesawat, mobil)	Ada	Ada	Tidak
Fasilitas Staff (mobil).	Tidak	Ada	Tidak
Bus	Ada	Ada	Ada
Perumahan	Ada	Ada	Ada
Asrama	Ada	Ada	Ada
Mess ( Paritohan, Tj. Gading, Medan dan Jakarta ).	Ada	Ada	Ada
Pengantaran karyawan Menikah (mobil).	Ada	Ada	Ada
Rumah Sakit PT. Inalum atau rujukan	Ada	Ada	Ada
Pinjaman di Perusahaan	Ada	Ada	Ada
Perjalanan dinas (tiket pesawat, mobil, hotel)	Ada	Ada	Ada

**Sumber : PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Tahun 2013**

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa karyawan di PT. Indonesia Asahan Aluminium telah memperoleh kompensasi baik berupa gaji pokok, insentif, tunjangan, bonus, dan fasilitas yang sangat baik.

Namun berdasarkan survei awal yang dilakukan di PT. Indonesia Asahan Aluminium (Hydroelectric Power Plant) Paritohan terdapat sedikit permasalahan

dalam sistem kompensasi, hal ini diketahui setelah melakukan beberapa wawancara terhadap beberapa karyawan yang mengeluh terhadap sistem kompensasi yang diterapkan PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM). Karyawan di PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) mengeluh karena adanya kesenjangan atau perbedaan fasilitas yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang berasal dari wilayah Sumatera Utara dengan karyawan yang berasal dari wilayah di luar Sumatera Utara dimana karyawan yang berasal dari wilayah di luar Sumatera Utara mendapatkan fasilitas akomodasi berupa tiket pesawat untuk pulang pergi ke daerah asalnya (untuk satu keluarga apabila telah berkeluarga) yang jumlah nominalnya bisa mencapai jutaan rupiah, sedangkan karyawan yang berasal dari wilayah Sumatera Utara tidak mendapatkan fasilitas yang memiliki nilai atau nominal sebesar itu. Hal ini menjadi permasalahan tersendiri yang dihadapi oleh PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM). Paritohan mengingat ini dapat menjadi kecemburuan antar karyawan karena adanya perbedaan fasilitas yang diberikan antara karyawan yang berasal dari wilayah Sumatera Utara dengan karyawan yang berasal dari luar wilayah Sumatera Utara yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM).

Budaya organisasi yang dibawa oleh Jepang yang terkenal dengan kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan waktunya juga sangat diterapkan di PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) sebagaimana yang tercantum dalam lima ikrar karyawan INALUM.



### **Lima Ikrar Karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM)**

Kami karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM),

1. Patuh kepada undang-undang Negara dan peraturan perusahaan
2. Berlaku jujur dan setia terhadap perusahaan
3. Melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan disiplin
4. Memupuk rasa kebersamaan, saling pengertian dan kerja sama yang harmonis
5. Meningkatkan pengembangan diri untuk keberhasilan

Menurut pengamatan awal dan wawancara yang dilakukan pada beberapa karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium (Hydroelectric Power Plant) Paritohan di bagian *Power Administration* (PAS) dan *Power Public Relation* (PPR) terlihat bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan kurang sesuai pada pelaksanaannya terutama dalam hal tingkat kedisiplinan. Hal ini dapat dilihat dari adanya toleransi yang berlebihan dari atasan terhadap suatu kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya yang seharusnya dapat diberikan sanksi atau peringatan tetapi tidak diberikan, dikarenakan oleh adanya kedekatan atau hubungan tertentu antar keduanya.

Kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan dapat dilihat dari produksi akhir yaitu berupa listrik yang dapat dihasilkan oleh PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.3**  
**Data Hasil Akhir Produksi Listrik**  
**PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan**  
**Tahun 2010 - 2013**

<b>Tahun</b>	<b>Target Produksi Listrik (MWH)</b>	<b>Produksi Listrik yang Tercapai (MWH)</b>	<b>Persentase Targert yang Tercapai (%)</b>
2010	4.026.961	4.025.021	99,95
2011	3.962.621	3.882.087	97,96
2012	4.009.502	4.119.233	102,73
2013	4.014.241	4.455.144	110,98

**Sumber : PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan**

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa produksi listrik yang dihasilkan oleh PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan mengalami penurunan di tahun 2011, dimana target yang tercapai pada tahun 2010 mencapai 99,95% sedangkan di tahun 2011 hanya mencapai 97,96%. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang belum optimal dan bahkan penurunan tingkat kinerja karyawan yang terjadi di tahun 2011. Belum optimalnya tingkat kinerja karyawan yang dicapai PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan ini tidak terlepas dari permasalahan yang terjadi seperti masalah yang telah diuraikan sebelumnya yaitu mengenai pemberian kompensasi dan budaya organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penurunan kinerja karyawan diduga karena pemberian kompensasi yang kurang sesuai dan budaya organisasi yang diterapkan tidak dijalankan sebagaimana mestinya.

Akibat dari penurunan kinerja karyawan, maka PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan akan mengalami kerugian. Kerugian yang

diterima oleh PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan adalah berupa turunnya tingkat produksi listrik yang dihasilkan oleh PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan yang berarti mengurangi suplai listrik ke pabrik peleburan aluminium di PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Kuala Tanjung dan dapat mempengaruhi produksi aluminium.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan judul **“Pengaruh Pemberian Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium (Hydroelectric Power Plant) Paritohan”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah pemberian kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan.”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

**a. Bagi PT. Indonesia Asahan Aluminium (INALUM) Paritohan**

Sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan sehingga dapat bermanfaat dalam penyusunan program, pengevaluasian budaya perusahaan dan kebijakan kompensasi karyawan untuk selanjutnya.

**b. Bagi Peneliti**

Menambah pengetahuan penulis dalam bidang yang diteliti baik secara teoritis maupun aplikasi.

**c. Bagi Pihak lain**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai suatu pedoman dan menjadi sumbangan pemikiran atau referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian selanjutnya.