

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Karyawan adalah salah satu asset penting dan vital dalam sebuah perusahaan dan organisasi. Oleh karena itu, manajemen terhadap karyawan sebagai salah satu asset sumber daya manusia adalah aktivitas penting untuk dilakukan. Tujuan dari manajemen terhadap karyawan adalah demi kepentingan perusahaan itu sendiri, agar perusahaan mampu mempertahankan eksistensi dan keberlangsungannya. Dewasa ini, dunia industri yang semakin kompetitif dan kebutuhan masyarakat yang semakin luas menyebabkan perusahaan harus melakukan upaya untuk mempertahankan produktivitas kerja dari karyawan mereka (Abdelwahed & Doghan, 2023). Lingkungan kerja yang semakin kompetitif juga menuntut karyawan secara aktif meningkatkan upaya untuk menghasilkan produktivitas kerja secara maksimal (Ndidi et al., 2022).

Produktivitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu (Feng et al., 2022). Produktivitas kerja yang baik ditunjukkan dari kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target dengan waktu seefisien mungkin. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa karyawan bertanggungjawab dengan pekerjaan yang dimilikinya, sehingga perusahaan sebagai manajemen terhadap karyawan harus mengupayakan program-program yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Setiap organisasi pasti menginginkan karyawannya memiliki produktivitas kerja yang baik, terlebih

Perusahaan yang menyediakan jasa pelayanan kepada Masyarakat. PT. PLN adalah salah satu Perusahaan yang memerlukan produktivitas kerja karyawan yang maksimal.

PT. PLN (Persero) adalah salah satu unit PLN yang bertanggung jawab terhadap fungsi distribusi listrik. Dalam bisnis kelistrikan, posisinya sebagai *interface* dengan pelanggan. Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat, tentu saja kinerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, seperti memberikan pelayanan mengenai fasilitas listrik untuk kebutuhan bekerja atau kehidupan sehari-hari. PT. PLN adalah salah satu Perusahaan negara yang memiliki kinerja yang menarik. Dikutip dari [bali.tribunnews.com](http://bali.tribunnews.com), di tengah momen perbaikan ekonomi pasca pandemi Covid-19, PT PLN (Persero) berhasil mencetak kinerja positif hingga kuartal III-2021 dengan membukukan pendapatan sebesar Rp 212,8 triliun, atau naik 4 persen dibandingkan periode yang sama pada 2020 sebesar Rp 204,7 triliun (Putri, 2021). Sejak tahun 2021, PT. PLN telah berusaha melakukan peningkatan kinerja yang lebih baik.

Kinerja PT. PLN yang baik tentunya harus tercermin hingga ke wilayah kerja yang paling kecil sekalipun, salah satunya adalah di Provinsi Bali. PT PLN membagi wilayah kerjanya di Bali menjadi Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Bali Timur, Utara, Barat dan Selatan. Namun, kondisi saat ini menunjukkan adalah masalah pada penyediaan layanan PT PLN khususnya UP3 Bali Timur. UP3 Bali Timur membawahi wilayah Unit Layanan Pelanggan (ULP) Bangli, Gianyar, Karangasem dan Klungkung. PT PLN UP3 Bali Timur belakangan ini

menjadi sorotan media akibat kasus yang dialami oleh cabang tersebut. Hal ini terjadi karena pada tanggal 3 Juli 2023, sebanyak 2 unit Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) milik PT PLN (Persero) di Nusa Penida, Bali Timur mengalami gangguan dari 7 unit PLTD yang ada sehingga hal itu membuat keterbatasan pasokan listrik saat ini. Kondisi ini terjadi karena adanya peningkatan kebutuhan listrik pasca pandemic Covid-19 yang sebelumnya hanya sebesar 7,2 MW meningkat menjadi 10,7 MW.

Kasus gangguan pada unit PLTD yang terjadi akibat kurangnya pasokan listrik pada wilayah ULP Klungkung di Bali Timur mengindikasikan bahwa pelanggan memerlukan kebutuhan listrik yang meningkat, namun pihak PLN mengalami kendala dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Kendala yang dialami dalam memenuhi kebutuhan listrik tersebut adalah kurang sigapnya pegawai dalam melakukan perbaikan terhadap unit PLTD yang dimiliki di Bali Timur. Sesuai dengan definisi produktivitas kerja yang telah dipaparkan bahwa produktivitas dapat dilihat dari seberapa cepat seorang pekerja mengerjakan pekerjaannya, maka dapat diindikasikan bahwa produktivitas kerja pegawai PT PLN Bali Timur masih belum optimal. Kebutuhan konsumen tentunya menjadi salah satu prioritas kerja dari Perusahaan, sehingga kondisi ini menuntut Perusahaan dan karyawan Perusahaan untuk dapat menghasilkan produktivitas kerja yang lebih baik demi memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kendala yang dihadapi oleh PT PLN Bali Timur tentunya menjadi indikasi bahwa produktivitas kerja karyawan dalam menangani masalah masih perlu untuk ditingkatkan kembali. Meskipun kinerja PT. PLN mengalami peningkatan di tahun

2021, namun adanya indikasi penurunan produktivitas kerja karyawan dapat menjadi salah satu ancaman bagi Perusahaan, sehingga penting bagi Perusahaan untuk mendalami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawannya. Produktivitas kerja yaitu suatu ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan (Herlina & Casliyawati, 2023). Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa penurunan produktivitas kerja karyawan disebabkan karena belum mampunya karyawan menggunakan waktu sebaik-baiknya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, sehingga menyebabkan adanya kerugian yang ditanggung oleh konsumen. Kemampuan karyawan dalam menghadapi dan menangani masalah juga menjadi salah satu tolok ukur produktivitas kerja dari karyawan (Shamsudin & Velmurugan, 2023). Oleh karena itu, jika terjadi keluhan maka penanganan keluhan tersebut dapat mencerminkan produktivitas kerja karyawan.

Terdapat data keluhan konsumen di Bulan September 2023 dimana sebanyak 83 keluhan yang diajukan oleh konsumen kepada PT PLN Bali Timur ULP Klungkung. Dari 83 keluhan tersebut, semua keluhan atau 100 persen dapat diselesaikan oleh karyawan. Namun, penyelesaian keluhan yang dilakukan memerlukan waktu yang berfluktuasi dan terdapat beberapa kasus keluhan yang membutuhkan waktu lebih dari satu hari untuk diselesaikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer ULP Klungkung, untuk penanganan keluhan pelanggan hendaknya dapat diselesaikan dalam kurun waktu kurang dari satu hari, hal ini karena upaya pemenuhan kebutuhan listrik dan mengingat kondisi

Masyarakat saat ini yang tidak dapat menjalankan aktivitasnya jika tidak terdapat pasokan listrik. Jika mengacu pada definisi produktivitas yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa masih perlu adanya evaluasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, diantaranya adalah budaya organisasi atau *corporate culture* dan dukungan manajemen atau *management support* (Cherian et al., 2021a); (Angioha et al., 2020). *Corporate culture* adalah segala bentuk budaya atau kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh sebuah organisasi. *Corporate culture* menunjukkan bagaimana kondisi perusahaan mengenai ideologi yang dianut, tujuan yang ingin dicapai sehingga menghasilkan atmosfer tertentu yang mendukung terciptanya etos kerja yang baik dari karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cherian et al., (2021); Riatmaja et al., (2023) dan Al-Bawaia et al., (2019) yang menunjukkan bahwa *corporate culture* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-bawaia et al., (2022) menunjukkan bahwa *corporate culture* tidak berpengaruh terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap karyawan PT PLN Bali Timur, ditemukan bahwa adanya keluhan dari karyawan mengenai budaya organisasi yang dianut oleh Perusahaan. Keluhan tersebut adalah kurangnya komunikasi antar karyawan serta antara karyawan dengan atasan. Kondisi ini menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya, sebagai contoh ketika terjadi laporan masalah pada konsumen, maka informasi



tersebut terkadang melalui alur yang cukup lama hingga sampai kepada bagian yang harus menyelesaikan masalah tersebut. Kondisi ini menyebabkan adanya perasaan sanksi dari karyawan terhadap budaya organisasi yang terbentuk.

Faktor lainnya yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah *management support*. *Management support* adalah segala bentuk dukungan yang diberikan oleh pihak manajemen Perusahaan kepada karyawan agar karyawan dapat meningkatkan kapasitas dirinya secara individu (Ismail et al., 2021). Peran manajemen perusahaan dalam mendorong karyawan sangat penting, karena manajemen adalah pusat kontrol dari segala aktivitas karyawan. Oleh karena itu, manajemen harus mampu memberikan dukungan kepada karyawannya untuk terus berkembang dan terus berproduktivitas. Ketika manajemen perusahaan mendukung karyawan, maka produktivitas kerja karyawan diindikasikan dapat menjadi lebih baik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Zada et al., (2023); Enuokoha et al., (2019) dan Angioha et al., (2020) yang menunjukkan bahwa *management support* berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Namun hasil penelitian yang berbeda dikemukakan oleh Omoush (2021) menunjukkan bahwa *management support* tidak berpengaruh terhadap produktivitas.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal terhadap karyawan PT PLN Bali Timur, ditemukan bahwa karyawan mengeluh terkait dengan kebijakan-kebijakan manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Keluhan disampaikan pada kompensasi yang masih dirasa kurang sesuai oleh beberapa karyawan jika karyawan melakukan pekerjaan lembur. Kondisi ini tentunya menjadi salah satu

masukannya bagi manajemen bahwa kompensasi adalah bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh manajemen kepada karyawan yang sudah mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk organisasi. Jika manajemen memberikan dukungan kesejahteraan kepada karyawan dalam bentuk kesesuaian gaji atau tunjangan kerja, maka hal ini akan menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dan diindikasikan dapat mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Berdasarkan adanya perbedaan hasil-hasil penelitian terdahulu, maka pengaruh dari *corporation culture* dan *management support* terhadap produktivitas kerja masih belum jelas, sehingga untuk mendapatkan pengaruh yang lebih komprehensif, penelitian ini menggunakan variabel *work attitude* sebagai pemediasi. *Work attitude* adalah sebuah sikap yang ditunjukkan atas perasaan puas atau tidaknya seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Herlina & Casliyawati, 2023). Karyawan yang memiliki *work attitude* baik tentunya mencerminkan bahwa mereka merasakan kenyamanan dan puas terhadap pekerjaan yang mereka miliki saat ini. Secara psikologi, sikap tersebut tentunya dapat memberikan dampak positif bagi tumbuhnya perasaan senang bekerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Melalui sikap tersebut, diharapkan karyawan akan dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka yang dipengaruhi oleh budaya organisasi serta dukungan manajemen terhadap karyawan. Melalui *work attitude* yang ditunjukkan oleh karyawan, maka diharapkan pengaruh dari *corporation culture* dan *management support* terhadap produktivitas kerja dapat dijelaskan dengan lebih tepat.

Berdasarkan adanya fenomena yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Bali Timur masih belum optimal, begitu pula dengan adanya inkonsistensi hasil penelitian, sehingga diangkat penelitian ini yang berjudul “**Peran *Work Attitude* dalam Memediasi Pengaruh *Corporate Culture* dan *Management Support* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PLN**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka terdapat beberapa masalah dalam penelitian ini yang dapat diidentifikasi, yaitu:

- 1) Adanya keluhan yang disampaikan oleh pelanggan terkait dengan masalah listrik yang telah diselesaikan oleh PT. PLN namun masih perlu ditingkatkan lagi dari sisi peoduktivitas kerja.
- 2) Adanya keluhan-keluhan yang disampaikan karyawan dengan indikasi bahwa *corporate culture* dan *management support* masih perlu ditingkatkan lagi.
- 3) Adanya fenomena dimana tingkat produktivitas kerja karyawan masih perlu ditingkatkan terutama dalam waktu penyelesaian keluhan konsumen.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan karena beberapa faktor yaitu

- 1) penelitian ini dilakukan pada PT PLN Bali Timur dimana lokasi penelitian ini



menunjukkan adanya masalah produktivitas kerja karyawan yang menarik untuk diteliti; 2) variabel yang diteliti pada penelitian ini terbatas pada peran *work attitude* dalam memediasi pengaruh *corporate culture* dan *management support* terhadap produktivitas kerja.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *corporate culture* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur?
- 2) Apakah *management support* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur?
- 3) Apakah *work attitude* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur?
- 4) Apakah *corporate culture* berpengaruh terhadap *work attitude* karyawan PT PLN Bali Timur?
- 5) Apakah *management support* berpengaruh terhadap *work attitude* karyawan PT PLN Bali Timur?
- 6) Apakah *work attitude* mampu memediasi pengaruh *corporate culture* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur?
- 7) Apakah *work attitude* mampu memediasi pengaruh *management support* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh *corporate culture* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh *management support* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh *work attitude* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh *corporate culture* terhadap *work attitude* karyawan PT PLN Bali Timur.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh *management support* terhadap *work attitude* karyawan PT PLN Bali Timur.
- 6) Untuk menganalisis peran *work attitude* dalam memediasi pengaruh *corporate culture* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur.
- 7) Untuk menganalisis peran *work attitude* dalam memediasi pengaruh *management support* terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Bali Timur.

## 1.6 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara teoritis pada pengembangan ilmu ekonomi serta teori manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya untuk memajukan organisasi yang bergerak dalam bidang profit, bagaimana menghasilkan SDM yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

## 2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap PT PLN Bali Timur, serta karyawan mengenai aspek-aspek manajemen terhadap SDM, serta kaitannya dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan sebagai salah satu SDM yang vital dalam perusahaan.

### 1.7 Penjelasan istilah

#### 1. Produktivitas Kerja (Y)

Produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka secara tepat dan efisien.

#### 2. *Corporation Culture* (X1)

Budaya perusahaan dalam penelitian ini adalah segala kebiasaan yang dibangun dan didasari atas ideologi yang dianut perusahaan.

#### 3. *Management Support* (X2)

Dukungan manajemen dalam penelitian ini adalah segala dukungan yang diberikan oleh Perusahaan dan manajemen terhadap karyawan untuk memberikan dorongan.

4. *Work Attitude* (M)

*Work attitude* dalam penelitian ini adalah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam bekerja.

### 1.8 Rencana Publikasi

Artikel di jurnal ilmiah melewati proses peer review, di mana ahli-ahli lain dalam bidang tersebut menilai kualitas, metodologi, dan signifikansi penelitian. Ini membantu memastikan bahwa penelitian yang diterbitkan telah melalui proses evaluasi independen dan memenuhi standar ilmiah. Penelitian ini akan dipublikasikan pada *International Journal of Management* (ILLOMATA IJM) dengan link <https://www.ilomata.org/index.php/ijjm>.

