

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

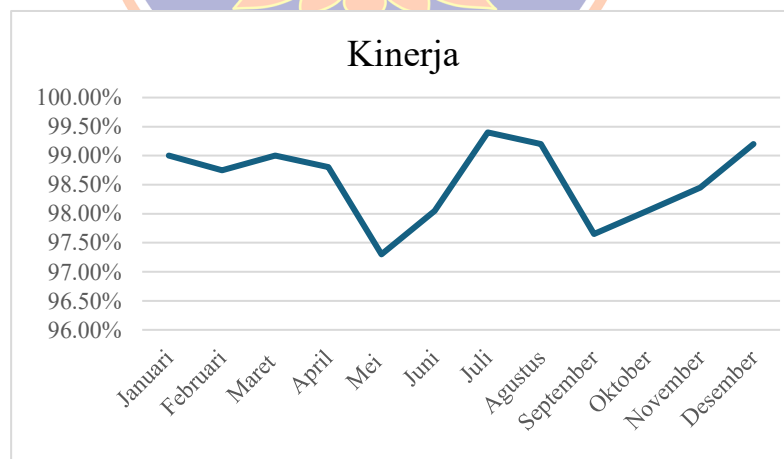
Kenyamanan pelanggan merupakan tujuan utama dari perusahaan yang bergerak di bidang layanan dan produk konsumen. Pada era modern sekarang, internet serta sosial media yang tersedia merupakan keuntungan serta tantangan baru bagi perusahaan untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Adanya akses internet seperti saat ini, tidak dipungkiri pelanggan lebih mudah untuk memberikan umpan balik baik hal positif maupun negatif mengenai layanan yang diterima. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan tetap meninjau dan selalu berhati-hati dalam mengelola setiap aspek operasional yang akan mempengaruhi pelanggan, karena hal tersebut akan berdampak pada citra perusahaan di masa depan. Perusahaan harus tetap memastikan bahwa konsumen tetap puas dengan pelayanan dan produk yang diberikan.

Selama tahun 2024 di Ketapang, Kalimantan Barat, berdasarkan informasi dari ketapang.suarakalbar.co.id, terjadi banyak pemadaman listrik yang mengganggu aktivitas warga. Banyak keluhan yang disampaikan oleh warga terkait layanan PT PLN yang sering mengalami pemadaman listrik secara mendadak. Selain itu, durasi pemadaman yang cukup lama juga menjadi perhatian, karena hal ini mengganggu berbagai kegiatan dan acara di wilayah tersebut. Keluhan ini tidak hanya terjadi sekali, tetapi berulang-ulang, sehingga penting bagi PT PLN untuk melakukan evaluasi lebih mendalam terhadap penyebab pemadaman yang sering terjadi. Untuk mengurangi dan menghindari masalah serupa di masa depan,

perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal, salah satunya adalah kinerja sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang secara langsung menentukan keberhasilan, daya saing, dan keberlanjutan suatu organisasi di era persaingan global (Santihari, et al., 2026). Kinerja adalah kontribusi yang diberikan oleh atasan untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, prestasi kerja, hasil kerja dan kinerja dapat diukur dengan seberapa besar pengaruh kinerja (Yanti & Suarmanayasa, 2022). Untuk mencapai kinerja yang optimal, peran utama terletak pada kualitas karyawan. Karyawan sebagai sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan perlu memenuhi kualifikasi dari perusahaan serta mampu melaksanakan tugas yang ditetapkan guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Pradnyana & Widiastini, 2023). Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan di dalamnya. Kinerja karyawan mencerminkan pencapaian mereka di perusahaan dan menjadi tolak ukur bagi perusahaan itu sendiri. Kinerja yang optimal dari karyawan dapat membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sementara penurunan kinerja karyawan dapat berdampak negatif terhadap kemajuan perusahaan. Oleh karena itu setiap organisasi maupun perusahaan perlu mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan dapat bersaing dengan organisasi lainnya (Nurlaela & Trianasari, 2021). Selain itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memfokuskan perhatian pada kinerja karyawannya.

Penelitian ini dilakukan di PT Pelayanan Listrik Nasional (PLN) Nusa Daya Unit Layanan (UL) Ketapang. PT PLN Nusa Daya bertugas dalam pengelolaan Jasa Operasi dan Pemeliharaan Pembangkit (KIT), Jasa Operasi dan Pemeliharaan Transmisi, Jasa Operasi dan Pemeliharaan Distribusi (YANTEK), serta Pelayanan Pelanggan (BILLMAN) di wilayah Indonesia Timur, yang mencakup Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua. Kantor pusat PT PLN Nusa Daya berada di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. PT PLN Nusa Daya UL Ketapang merupakan salah satu kantor cabang PT PLN Nusa Daya yang terletak di Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat. Pemilihan PT PLN Nusa Daya UL Ketapang sebagai lokasi penelitian didasarkan pada fakta bahwa perusahaan ini bertanggung jawab dalam pengelolaan pemeliharaan pembangkit, distribusi, serta pelayanan pelanggan di wilayah tersebut. Selain itu, kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang mengalami fluktuasi dan belum mencapai target pencapaian yang ditetapkan setiap bulan. Berikut grafik kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang selama tahun 2024.



Gambar 1.1 Grafik Kinerja Karyawan Periode 2024

(Sumber: Data Karyawan, 2024)

Tabel 1. 1 Data Kerugian Pendapatan Perusahaan Periode 2024

Bulan	Pencapaian	Denda	Nilai Pekerjaan	Kerugian Bulanan
Januari	99.00%	1.00%	Rp 2,685,834,636	Rp 26,858,346
Februari	98.75%	1.25%	Rp 2,685,834,636	Rp 33,572,933
Maret	99.00%	1.00%	Rp 2,685,834,636	Rp 26,858,346
April	98.80%	1.20%	Rp 2,685,834,636	Rp 32,230,016
Mei	97.30%	2.70%	Rp 2,685,834,636	Rp 72,517,535
Juni	98.05%	1.95%	Rp 2,685,834,636	Rp 52,373,775
Juli	99.40%	0.60%	Rp 2,685,834,636	Rp 16,115,008
Agustus	99.20%	0.80%	Rp 2,685,834,636	Rp 21,486,677
September	97.65%	2.35%	Rp 2,685,834,636	Rp 63,117,114
Oktober	98.05%	1.95%	Rp 2,685,834,636	Rp 52,373,775
November	98.45%	1.55%	Rp 2,685,834,636	Rp 41,630,437
Desember	99.20%	0.80%	Rp 2,685,834,636	Rp 21,486,677
Total				Rp 460,620,640

Sumber : Data Perusahaan, 2024

Berdasarkan grafik di atas, terlihat adanya fluktuasi kinerja karyawan PT PLN Nusa Daya UL Ketapang setiap bulannya sepanjang tahun 2024. Fluktuasi ini mencerminkan bahwa kinerja karyawan PT PLN Nusa Daya UL Ketapang mengalami peningkatan maupun penurunan setiap bulannya pada tahun 2024. Selain itu, pada grafik menunjukkan kinerja karyawan yang belum tercapai secara maksimal (100%). Pada tabel di atas, terlihat bahwa denda pada bulan Mei yang diperoleh sebesar 2,70%. Denda tersebut muncul karena terdapat indikator dari kinerja yang tidak tercapai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Selain itu, pada tabel di atas menunjukkan bahwa selisih sebesar 1% dapat mengakibatkan kerugian perusahaan sebesar Rp. 26.858.346. Dalam 1 (satu) tahun kerugian ini dapat terakumulasikan sebesar Rp. 460.620.640. Kinerja yang menurun tidak hanya merugikan pihak perusahaan melainkan berdampak juga pada pelanggan. PT PLN Persero sebagai perencana kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas pelayanan pada masyarakat. Sementara itu, PT PLN Nusa Daya UL

Ketapang sebagai anak perusahaan yang menerima rencana tersebut lalu berperan sebagai pelaksana. Jika pelaksanaan tidak tercapai serta terealisasi secara maksimal, akan berdampak pada keberhasilan perencanaan kerja yang telah dibuat oleh PT PLN Persero. Akibatnya, masyarakat sebagai penerima layanan juga akan terdampak. Selain itu, kinerja yang tidak terealisasi dengan baik menyebabkan PT PLN Nusa Daya tidak dapat menyerap anggaran secara optimal, sehingga, menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dengan demikian, penting untuk melakukan analisis lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.

Dalam konteks pencapaian kinerja pegawai yang optimal, terdapat berbagai faktor yang berperan, seperti kepemimpinan pada organisasi tersebut, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, iklim kerja dan lain sebagainya (Robbins, 2006). Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja (Kasmir, 2016). Hal ini diperkuat dengan *goal-setting theory* atau teori penetapan tujuan oleh Locke (1968), dimana pada teori tersebut dinyatakan bahwa pekerja akan termotivasi dengan adanya tujuan yang jelas serta menerima umpan balik. Kepemimpinan, iklim kerja serta komitmen organisasi dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Kinerja yang paling efektif akan tercapai ketika tujuan bersifat spesifik dan menantang, digunakan untuk mengevaluasi kinerja serta dikaitkan dengan umpan balik atas hasil, dan ketika tujuan tersebut menumbuhkan komitmen serta penerimaan (Ekwen et al., 2018).

Penerapan *goal-setting theory* pada perusahaan dapat diwujudkan melalui penetapan target kinerja. Penetapan target kinerja yang spesifik seperti kendala jaringan, pelayanan pada pelanggan serta respon adanya gangguan, maka karyawan akan memiliki tujuan jelas terhadap apa yang akan dicapai serta diperoleh. Selanjutnya, perusahaan yang konsisten memberikan umpan balik pada karyawan berupa penghargaan, evaluasi kinerja dan lainnya, maka akan menumbuhkan rasa motivasi, komitmen, tanggung jawab serta semangat terhadap perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang efektif akan memberikan tujuan serta bimbingan kepada karyawan untuk mencapai tujuan kinerja tersebut. Iklim kerja yang mendukung akan menciptakan tempat bekerja yang nyaman serta memotivasi untuk kinerja yang lebih baik. Sementara itu, adanya komitmen organisasi yang optimal akan membuat setiap individu di perusahaan untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan demikian, penerapan *goal-setting theory* pada perusahaan tidak hanya berperan dalam peningkatan kinerja, tetapi juga sebagai penguat motivasi, komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja karyawan yang baik tidak lepas dari loyalitas serta komitmen karyawan pada tempatnya bekerja. Komitmen organisasi merupakan aspek penting dalam menjaga keberlangsungan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi maka akan menjaga nama baik perusahaan serta bekerja keras atas kemauan sendiri sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Menurut Yusuf & Syarif (2018) mengemukakan komitmen organisasi adalah sikap atau tindakan loyal pegawai terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara tetap bertahan di organisasi tersebut, membantu organisasi untuk mencapai tujuan serta tetap setia di organisasi tanpa alasan tertentu. Karyawan yang

memiliki komitmen yang tinggi akan nyaman dan loyal untuk bekerja di perusahaan sehingga akan berdampak pada kinerja serta keberlangsungan perusahaan di masa depan. Chikmiyyah et al. (2021) berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Temuan berbeda dikemukakan oleh Sholikhah & Prastiwi (2020) bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Naik turunnya komitmen organisasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh salah satu faktor, terdapat beberapa variabel lain yang ikut berperan dalam lingkungan kerja. Selain komitmen organisasi, faktor lain yang juga berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan serta menginspirasi orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam mendorong karyawan agar termotivasi untuk berkarya secara inovatif serta menghasilkan ide dan solusi baru (Ditlopo et al., 2024). Pada organisasi atau perusahaan, seorang pemimpin mampu dalam bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan contoh yang baik bagi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan dan membangun hubungan yang sehat di dalamnya. Peran kepemimpinan sangat penting dalam mewujudkan tujuan serta meningkatkan daya saing organisasi, sekaligus memastikan keselarasan antara sumber daya dan manusia (Qalati et al., 2022). Kinerja yang baik dapat dilihat dari bagaimana perusahaan terus

berkembang maju. Kepemimpinan adalah proses interpersonal yang memengaruhi aktivitas orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan (Billah et al., 2022). Temuan ini didukung oleh penelitian Herlambang et al. (2022) dan Wibawa & Yudiaatmaja (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diperkuat oleh Sing & Edalmen (2023) yang menjelaskan bahwa pemimpin dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan, motivasi, komunikasi, mampu dalam pengelolaan bawahan, mengendalikan emosi serta bertanggung jawab akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan berbagai aspek lainnya. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung dapat mendorong motivasi serta memperkuat kompetensi sosial di kalangan karyawan (Prasetya et al., 2024). Pemimpin tersebut mampu memberikan motivasi, menginspirasi, memberikan semangat serta memberikan arahan yang jelas dalam menunjang kinerjanya. Temuan yang berbeda oleh Randy (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang berdampak pada kinerja karyawan yaitu iklim kerja. Iklim kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Iklim kerja adalah kondisi atau lingkungan yang terbentuk dari hubungan antar karyawan maupun hubungan dengan pemimpin yang dirasakan langsung oleh karyawan serta dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan tersebut. Stringer (2002) menggambarkan iklim kerja dalam organisasi dengan konsep segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidak oleh orang - orang yang berbeda-beda dalam lingkungan tersebut dan hal itu akan

mempengaruhi cara mereka dalam bekerja. Hal ini didukung oleh Yuningsih et al. (2024) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat Adiastra et al., (2023) iklim kerja yang baik serta harmonis maka akan menciptakan iklim dan keadaan kerja yang kondusif sehingga berdampak pada kinerja kerja pegawai yang baik. Temuan berbeda dikemukakan oleh Darlina et al. (2025) yang menyatakan bahwa iklim kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan perlunya menggunakan variabel mediasi, yaitu komitmen organisasi. Peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terbukti berpengaruh signifikan sebagaimana dikemukakan oleh Donkor et al. (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dimana terdapat hubungan signifikan. Selain pada variabel kepemimpinan, perbedaan hasil penelitian terdahulu juga ditemukan pada variabel iklim kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga diperlukannya variabel mediasi, yaitu komitmen organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy et al. (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki peran mediasi antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini iklim kerja yang merupakan bagian dari iklim organisasi merupakan variabel independen yang digunakan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Artinya, dengan iklim kerja yang baik akan mempengaruhi loyalitas maupun komitmen karyawan di organisasi tersebut sehingga akan berdampak baik pada kinerja karyawan.

Pada era modern ini, dengan banyaknya sosial media maka dengan mudah untuk memberikan kritik maupun saran. Setiap perusahaan pastinya ingin tetap selalu maju dan unggul di mata konsumen, sehingga hal ini pastinya perlu dukungan kuat dari kinerja karyawan itu sendiri. Pada dasarnya karyawan merupakan pokok penting dalam perusahaan, dimana perusahaan yang berfokus pada pelayanan konsumen. Peningkatan kinerja karyawan penting untuk dilakukan, karena kinerja yang baik merupakan cerminan dari kondisi perusahaan itu sendiri. Melakukan kinerja yang baik serta maksimal, menandakan bahwa karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat mengurangi masalah yang ada. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka pada penelitian ini hanya berfokus pada beberapa faktor kinerja karyawan yang sesuai dengan permasalahan PT PLN Nusa Daya UL Ketapang serta adanya perbedaan pendapat mengenai penelitian terdahulu. Hal ini menjadi dasar penelitian dengan judul “Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

- 1) Terdapat permasalahan pemadaman listrik secara berulang pada tahun 2024
- 2) Terjadinya fluktuasi kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang
- 3) Kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang yang belum maksimal atau mencapai angka 100% baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

- 4) Terdapat perbedaan hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya terkait dengan pengaruh kepemimpinan, iklim kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.3 Pembatasan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang. Ketiga aspek tersebut dianggap paling penting dilakukan saat ini untuk dapat ditindaklanjuti dalam bentuk pengelolaan SDM sehingga kinerja pada perusahaan meningkat dan keluhan dari pelanggan dapat diminimalisir.

1.4 Rumusan Masalah

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?
- 2) Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?
- 4) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?
- 5) Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?

- 6) Apakah komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?
- 7) Apakah komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang?

1.5 Tujuan Penelitian

- 1) Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 2) Menguji pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 3) Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 4) Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 5) Menguji pengaruh iklim kerja terhadap komitmen organisasi pegawai di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 6) Menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.
- 7) Menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Nusa Daya UL Ketapang.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis, maka dalam penelitian ini penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoritis serta praktis:

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia terkait peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang membahas model-model mediasi dalam konteks sumber daya manusia dan organisasi.

2) Manfaat Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi strategi serta pertimbangan bagi perusahaan dapat memahami berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dari perspektif kepemimpinan, iklim kerja dan komitmen organisasi. Meningkatnya hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta berdampak pada pelayanan pada pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan.