# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangatlah penting karena sebagai penggerak utama seluruh aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik untuk memperoleh keuntungan maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dimulai dari manusia itu sendiri dalam mempertahankan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal. Dengan kata lain kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimiliknya.

Khaerul Umam mengatakan untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi perlu adanya budaya organisasi sebagai penentu arah organisasi.[2] Budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.[3] Senada dengan hal di tersebut, dalam hal kaitannya dengan kinerja karyawan menurut penelitian yang dilakukan oleh Zunaida dan Ardi Novardi Arif Budiman,

[2] Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Cetakan ke-2, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), hal. 143-144

[3] *Ibid.*, hal. 131

mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. [3] Di dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.[4] Tanpa adanya budaya organisasi, seorang karyawan cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurangnya kesepakatan komitmen. Sehingga kinerja karyawan yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi.

Selain berpegang pada budaya organisasi, pihak manajemen perlu memberikan kesempatan pengembangan karier yang seluas-luasnya bagi karyawannya dan menempatkan karyawannya yang telah memenuhi ketentuan dan klasifikasi ke dalam suatu jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan dan kesepakatan antara karyawan dengan pihak manajemen sehingga dengan adanya pengembangan karier yang dilakukan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur

---

[3]Zunaidah dan Ardi Novardi Arif Budiman, "Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam), *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya" Vol. 12, No. 1*, dalam *http://eprints.unsri.ac.id*, diakses 09 Januari 2018

[4] Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Cetakan ke-3, (Jakarta: Kencana, 2013), hal. 2

karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.[5] Pengembangan karier sebagai kegiatan Manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.[6] Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh jabatan atau posisi yang diharapkan atau dicita-citakannya. Sehingga aktivitas pengembangan karier diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi para pegawai yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.[7]

Faktor lain yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial.[8]

---

[5] Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-3, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hal. 141

[6] *Ibid.*, hal. 148

[7] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hal. 431

[8] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Ed.2, Cet ke-3, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal. 741

Menurut Fathoni sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan pada anggota organisasi.[9] Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.[10] Selain itu, pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.[11] Senada dengan pendapat Mangkunegara yang menyebutkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja.[12]

Menurut Nawawi, kinerja didefinisikan sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-material.[13] Kinerja juga diartikan sebagai kesediaan dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu sesuai tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.[14] Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik bersifat material dan non-material yang telah dicapai karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan hasil kerjanya tersebut

---

[9] Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 270

[10] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 741

[11] Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 188

[12] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke- 11, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 84

[13]Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 234

[14] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 548

disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja yang berlaku dalam organisasi.

PT. Mayangkara Group merupakan perusahaan yang sangat terkenal di wilayah Blitar khususnya. Perusahaan ini bergerak di beberapa bidang diantaranya bidang perdagangan, jasa, dan komunikasi. Adapun unit usaha yang dimiliki Mayangkara Group yaitu SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar), radio, agen LPG 3KG, pengangkutan dan pengisian Bulk Elpiji, *repain, repair, and retest LPG*, dan beberapa unit pendukung Mayangkara Group meliputi Mayangkara *Foundation*, Koperasi Mayangkara Artha, Bengkel Mayangkara, dan Kantor Pusat. Untuk lebih mengetahui jumlah usaha yang dikelola Mayangkara Group dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**
**Unit Usaha Mayangkara Group**

| No | Bidang Usaha | Jumlah Usaha |
|---|---|---|
| 1 | SPBU | 19 |
| 2 | Radio | 7 |
| 3 | Agen LPG 3Kg | 3 |
| 4 | Agen LPG 12Kg | 2 |
| 5 | Pengangkutan dan Pengisian Bulk Elpiji | 1 |
| 6 | *Repaint, repair dan retest* LPG | 3 |
| **Jumlah** | | **35** |

Sumber: Data dari Bapak Agung ari Saputro (Staf MSDM Mayangkara Group Blitar), tanggal 29 Desember 2017

Berdasarkan pada tabel 1.1 tersebut perlu diapresiasi dengan baik hasil dari kerja keras perusahaan dimana perusahaan mampu mengembangkan usahanya di berbagai bidang usaha yang hingga sampai saat ini telah terdapat 35 cabang usaha. Tetapi terlihat pada tabel tersebut bahwa dari

sekian banyak bidang usaha Mayangkara Group yang terlihat perkembanganya sangat tinggi adalah bidang usaha SPBU yang telah mencapai 19 cabang. Hal ini pastinya dalam bidang usahanya, SPBU memerlukan perhatian khusus dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Melihat dari hasil pra-penelitian, usaha dibidang SPBU menjadi fokus utama dalam penelitian ini dikarenakan perkembangan pada bidang usaha SPBU lebih tinggi daripada bidang usaha lainnya, yaitu mencapai 19 cabang. Dalam pemilihan obyek penelitian, peneliti memilih obyek penelitian SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung yang merupakan salah satu wilayah dimana unit usaha SPBU Mayangkara Group tersebar. Karena SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung diperkirakan dapat mewakili masalah pokok dalam penelitian ini, dan dapat mewakili bidang usaha lain yang sejenis. Berikut adalah unit usaha SPBU Mayangkara Group yang beroperasi di wilayah Tulungagung:

**Tabel 1.2**
**SPBU Mayangkara Group yang Beroperasi di Wilayah Tulungagung**

| NO | NO SPBU | NAMA SPBU | ALAMAT |
|---|---|---|---|
| 1 | 54.662.09 | SPBU Bandung | Jl. Raya Suwaru Kecamatan Bandung Tulungagung |
| 2 | 54.662.02 | SPBU Sumbergempol | Jl. Raya Sumbergempol Tulungagung |
| 3 | 54.662.14 | SPBU Ngunut | Jl. Raya Demuk Desa Kalangan Kec. Ngunut Tulungagung |
| 4 | 54.662.27 | SPBU Kalidawir | Jl. Raya Karangtalun Kalidawir Tulungagung |

Sumber: Data dari Bapak Agung ari Saputro (Staf MSDM Mayangkara Group Blitar), tanggal 29 Desember 2017

Tabel 1.2 menunjukkan unit usaha SPBU Mayangkara Group yang tersebar di wilayah Tulungagung yang antara lain adalah SPBU 54.662.09 Bandung, SPBU 54.662.02 Sumbergempol, SPBU 54.662.14 Ngunut, dan SPBU 54.662.27 Kalidawir.

Manajemen Mayangkara Group dalam menjalankan perusahaan selalu berpegang teguh dalam menjalankan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan kelas dunia, yang sehat dan menyehatkan, sejahtera mensejahterakan serta mampu memberi manfaat dunia dan bermakna akhirat. Kemudian visi tersebut didukung dengan misi yaitu menjalankan usaha dalam berbagai unit secara terintegrasi berdasarkan perinsip-prinsip komersial yang kuat dengan dijiwai nilai-nilai kebenaran. Nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan adalah:[15]

1. Religiusitas

   Perusahaan menerapkan sistem pada karyawannya untuk lebih mementingkan tingkat keagamaannya di dalam aktifitas kerjanya. Dalam menjalankan aktivitas ibadah kerja, perusahaan ini berkonsep Allah dulu Allah lagi Allah terus. Dalam melaksanakan konsep ini karyawan dimohon untuk ikhlas dalam melaksanakannya.

2. Kejujuran

   Perilaku jujur di tempat kerja berarti mematuhi dan tunduk secara konsisten terhadap aturan yang berlaku dan strandar etik rasional.

[15] Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur SDM Mayangkara Group), tanggal 10 Januari 2018

3. Kedisiplinan

Pihak perusahaan menekankan kedisiplinan dalam hal waktu, pelaksanaan pekerjaan, pelayanan, pelaporan, dan berpakaian.

4. Kemauan

Pihak perusahaan memotivasi karyawan agar berkeinginan kuat untuk belajar dan maju. Disamping itu, perusahaan juga mengikuti perkembangan teknologi yang diyakini bisa memajukan perusahaan.

Jumlah karyawan yang disediakan oleh SPBU Mayangkara Group wilayah Tulungagung menyeimbangkan dengan pelayanan dan jumlah konsumen yang terus meningkat. Berikut adalah komposisi jumlah karyawan SPBU Mayangkara Group yang beroperasi di wilayah Tulungagung.

**Tabel 1.3**
**Komposisi Karyawan SPBU Mayangkara Group di Wilayah Tulungagung Tahun 2018**

| No | Bidang/Jabatan | Jumlah Karyawan | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | SPBU Bandung | SPBU Sumbergempol | SPBU Kalidawir | SPBU Ngunut |
| 1 | *Manager* | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | *Supervisor* | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Wakil *Supervisor* | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | *Customer Service* | 20 | 10 | 12 | 16 |
| 5 | *Office Boy* | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **Jumlah** | | **29** | **19** | **21** | **25** |

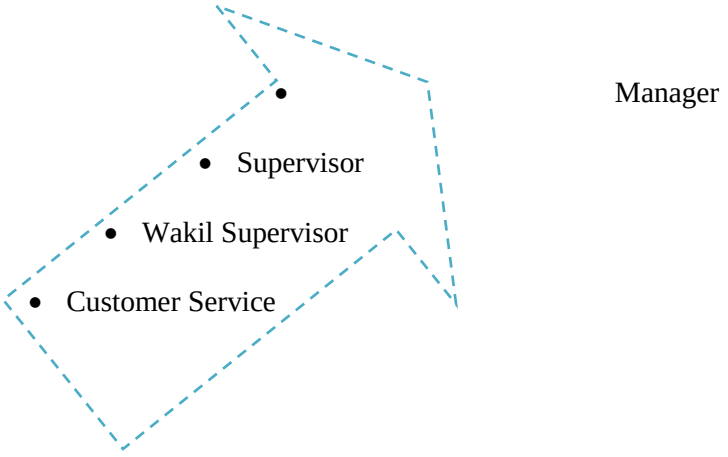
Sumber: Data diperoleh dari Bapak Muhammad Bahrul Ulum (Staf MSDM Mayangkara Gorup), tanggal 20 Februari 2018

Mayangkara Group sangat memperhatikan pengembangan karier dari karyawannya, masing-masing karyawan memiliki hak yang sama untuk

dapat berprestasi menghasilkan kinerja yang baik sehingga mampu meningkatkan jenjang kariernya. Hal itu didukung dengan program pengembangan karyawan yang disediakan Mayangkara Group yang berupa program pelatihan serta pengembangan karyawan.[16]

Dalam mengembangkan karyawan tersebut, tentu diperlukan proses penerimaan karyawan yang baik sehingga didapatkan sumber daya potensial yang akan dikembangkan sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Berikut adalah jalur penerimaan karier karyawaan SPBU Mayangkara Group:

**Gambar 1.1**
**Jalur Karier Karyawan SPBU Mayangkara Group**




Sumber: Data dari Bapak Muhammad Bahrul Ulum (Staf MSDM Mayangkara Group Blitar), tanggal 20 Februari 2018

Gambar 1.1 menunjukkan jalur pengembangan karier karyawan SPBU Mayangkara Group wilayah Tulungagung. Jalur karier karyawan tersebut dirancang oleh perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan kriteria kebutuhan perusahaan.

[16] Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur SDM Mayangkara Group), tanggal 9 Februari 2018

Pada level pertama karyawan akan mengawali kariernya pada posisi *customer service.* Pada level ini karyawan masih berstatus karyawan kontrak, yaitu selama dua tahun. Pada tahap ini kinerja karyawan akan dinilai, apabila kinerja karyawan baik maka karyawan dapat mengikuti tes untuk menjadi karyawan tetap dengan rekomendasi dari atasannya.

Selanjutnya setelah melewati *customer service* maka level selanjutnya adalah wakil *supervisor.* Wakil *supervisor* adalah jabatan yang berada setingkat di bawah *supervisor,* bertugas sebagai pembantu *supervisor* atau orang kedua dari *supervisor* yang membantu tugas *supervisor*.

Level selanjutnya pada jenjang karier SPBU Mayangkara Group wilayah Tulungagung adalah *supervisor*. Supervisor ini bertanggung jawab atas hasil kerja staf, mengatur kerja para bawahannya (staf), membuat *job description* untuk staf bawahannya, memberi motivasi kerja pada staf bawahannya, dan membuat *planning* pekerjaan harian.

Level selanjutnya yang merupakan level tertinggi di SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung adalah manajer unit. Selaku pimpinan tertinggi di unit usaha SPBU, manajer unit mengkoordinir seluruh kegiatan agar terarah dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Kebutuhan karyawan akan terpenuhi melalui pekerjaannya. Melalui pekerjaan yang dilakukan tentunya karyawan berharap mendapatkan kompensasi yang setimpal atas kontribusinya bagi karyawan. Kompensasi finansial berupa gaji/upah, insentif, asuransi, dan tunjangan. Sedangkan

dalam bentuk non-finansial berupa fasilitas, pekerjaan, dan lingkungan kerja.

Bayaran pokok yang diberikan perusahaan adalah berupa upah. Pengupahan ditetapkan berdasarkan upah bulanan yang diberikan setiap akhir bulan. Disamping upah pokok, karyawan juga diberikan bayaran insentif berupa bonus, yaitu upah tambahan yang diterima apabila omset SPBU mengalami peningkatan. Tunjangan jabatan juga diberikan kepada supervisor dan manager. Program perlindungan/asuransi yang diberikan oleh perusahaan berupa BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan yang terdiri dari JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), JKM (Jaminan Kematian), JHT (Jaminan Hari Tua) dan JP (Jaminan Pensiun). Sedangkan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan berupa tunjangan hari raya sebesar 1x upah pekerja yang diberikan setiap menjelang hari raya Idul Fitri, tunjangan jabatan, umroh, dan biaya pendidikan bagi putra/putri karyawan selama SD hingga SMA sederajat. Bentuk kompensasi non-finansial yang diberikan oleh perusahaan yaitu fasilitas-fasilitas berupa makan siang, tempat ibadah (mushola), tempat parkir, ruang kerja, dan lain-lain. Perusahaan juga memberikan kesempatan berkaier bagi karyawan yang kinerjanya baik.[17]

Penurunan pencapaian target pada SPBU Mayangkara Group di Wilayah Tulungagung diakibatkan oleh beberapa faktor. Untuk itu setiap bulannya perusahaan melakukan penilaian terhadap karyawannya dengan *Standart Operational Prosedur* (SOP) yang telah ditetapkan perusahaan

[17] Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur SDM Mayangkara Group), tanggal 9 Februari 2018

untuk mengetahui kinerja karyawan. Penilaian kinerja ini dilakukan oleh tim audit terhadap beberapa karyawan yang dilakukan secara terbuka maupun tertutup. Berdasarkan pada hasil audit tertutup diperoleh hasil:

**Tabel 1.4**
**Hasil Audit Mayangkara Way pada SPBU Mayangkara Group di Wilayah Tulungagung**

| No | Nama SPBU | September | | Oktober | | November | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Grand Value | Grade SPBU | Grand Value | Grade SPBU | Grand Value | Grade SPBU |
| 1 | SPBU Bandung | 95,56 | LNB | 92,50 | TL | 100 | LNB |
| 2 | SPBU Kalidawir | 92,66 | LNB | 78,21 | TL | 98,35 | LNB |
| 3 | SPBU Ngunut | 77,46 | TL | 90,66 | TL | 72,13 | TL |
| 4 | SPBU Sumbergempol | 92,92 | LNB | 83,60 | TL | 100 | LNB |

Sumber: Data diperoleh dari Bapak Muhammad Bahrul Ulum (Staf MSDM Mayangkara Gorup), tanggal 20 Februari 2018

Catatan: 0-80 = TL = Tidak Lulus

81-90 = LNC = Lulus Nilai Cukup

90-100 = LNB = Lulus Nilai Baik

Tabel 1.4 menunjukkan secara keseluruhan SPBU Mayangkara Group di Wilayah Tulungagung hampir mencapai target yang telah ditetapkan. Tabel 1.4 menunjukkan pada SPBU Ngunut secara berturut-turut mendapatkan *Grade SPBU* tidak lulus. Selain itu, terdapat penurunanan hasil audit secara bersamaan pada bulan Oktober. Pada SPBU Bandung, SPBU Ngunut, dan SPBU Sumbergempol mendapatkan *grand value* diatas 80 tetapi pada *grade* SPBU tidak lulus. Hal ini dikarenakan syarat kelulusan bukan hanya berdasarkan jumlah *grand value* namun juga berdasarkan nilai

pada prosedur utama yaitu harus 15 dengan bobot nilai 2,5 per *point*nya. Beberapa poin pada prosedur utama, yaitu:

1. Menunjuk angka meter sambil berkata “mulai dari nol”.
2. Menawarkan Pertamax kwalitas lebih baik dari Premium, dan menawarkan Pertadex kwalitas lebih baik dari Bio Solar.
3. Mengisi kendaraan hati-hati, mencegah tumpah agar tidak merusak kendaraan.
4. Operator mengonfirmasi harga total dan jumlah uang yang diterima kepada pelanggan.
5. Operator memberikan nota print pada pelanggan dan memberitahukan jumlah pengembalian.
6. Operator mengucapkan terimakasih atas kunjungannya dan mempersilahkan datang kembali.

Rendahnya hasil audit yang menyebabkan ketidak lulusan ini disebabkan oleh beberapa prosedur yang tidak dilaksanakan oleh operator pada saat proses audit tertutup, misalnya: tidak disambut dengan sopan (3-S), SOP hanya bilang “pakai nota print?”, tidak menawarkan BBK, dan SOP yang kurang jelas.

Sumber daya yang dimiliki oleh unit usaha SPBU Mayangkara Group adalah sebuah modal awal yang harus tetap dijaga. Mereka memegang peran penting agar perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Menurut salah satu karyawan yang bekerja di SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung, bahwa perusahaan sudah baik

dalam memelihara karyawan yang ada, baik dari segi budaya organisasi, kompensasi maupun pengembangan karier yang ada di dalam perusahaan. Pernyataan ini diakibatkan perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dan manfaat dunia akhirat sehingga budaya organisasi/perusahaan mampu tertanam dengan kuat dan karyawan pun merasa kerja keras yang diberikan beliau pada perusahaan sebanding dengan kompensasi yang dihadapkan. Selain itu, jenjang karier yang beliau dapat juga jelas dan transparan sehingga menimbulkan suasana kerja yang kondusif.

Menurut Wakil Direktur PT. Mayangkara Group, karyawan baru yang kurang religius (tidak Islam santri) bisa sering mendapatkan sanksi perusahaan karena ketidak cocokan antara karyawan dengan budaya perusahaan.[18] Ketidak cocokan karyawan terhadap budaya perusahaan dapat karena kurangnya kesadaran dan pemahaman pelaku organisasi tentang fungsi budaya organisasi untuk membangun kinerja karyawan efektif. Dalam hal pemberian kompensasi dan pengembangan karier yang berupa promosi maupun mutasi yang ada di SPBU Mayangkara Group wilayah Tuluangagung, apabila tidak direncanakan dan diatur dengan baik maka akan menimbulkan kecemburuan dan rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh individu atau karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut sehingga mengingkatkan ketidakdisiplinan pegawai, memicu banyak keluhan pegawai, meingkatnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya produktifitas kerja.

[18] Wawancara dengan Bapak Muhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur SDM Mayangkara Group), tanggal 10 Januari 2018

Berdasakan uraian di atas dan hasil pra penelitian dapat diindikasikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi yang ada di perusahaan, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Pengambangan Karier, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum Mayangkara Group Tulungagung."

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diidentifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kesadaran dan pemahaman pelaku organisasi tentang fungsi budaya organisasi untuk membangun kinerja karyawan efektif.
2. Meskipun perusahaan telah mengatur dan merencanakan dengan baik jenjang karier karyawan namun terdapat masalah promosi jabatan karyawan yang belum terlaksana dengan baik.
3. Meskipun perusahaan telah mengelola kompensasi dengan baik namun terdapat indikasi yang menunjukkan turun atau rendahnya kinerja karyawan.
4. Terdapat karyawan yang disiplin kerjanya belum optimal.

## C. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung?
3. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung?
4. Apakah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan unit usaha SPBU Mayangkara Group Tulungagung?

## D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
2. Untuk menguji pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
3. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
4. Untuk menguji pengaruh organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.

## E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan faedah dan makna bagi perusahaan maupun bagi pihak yang terlibat didalamnya. Diantaranya adalah:

1. Kegunaan secara Teoritis

   Diharapkan penelitian ini mampu menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.

2. Kegunaan secara Praktis

   Manfaat penelitian dimaksudkan untuk memberikan faidah dan makna bagi perusahaan, Almamater IAIN Tulungagung, dan peneliti lain yang berkaitan dengan judul ini.

   a. Bagi perusahaan (SPBU Mayangkara Group Tulungagung), hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai tambahan dan pengetahuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi.

   b. Bagi akademik, hasil kajian ini diharapkan bisa dijadikan salah satu bahan pertimbangan atau bahan rujukan dalam mengembangkan karya-karya ilmiah bagi akademis lainnya.

   c. Bagi penelitian selanjutnya, agar peneliti lain dapat menerapkan ataupun membuat studi perbandingan dengan

perusahaan-perusahaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

## F. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Variabel yang digunakan terdiri dari:
   a. Variabel bebas/independen meliputi: Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Karier (X2), Kompensasi (X3)
   b. Variabel terikat/dependen adalah Kinerja Karyawan (Y)
2. Keterbatasan
   a. Karena keterbatasan waktu dan biaya dalam penelitian ini maka, peneliti hanya mengambil sampel karyawan SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung sebanyak 94 responden.
   b. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner.
   c. Peneliti hanya meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group di wilayah Tulungagung.

## G. Penegasan Istilah

1. Definisi Konseptual

a. Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja (tt peralatan).[19] Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[20]

b. Budaya Organisasi

Budaya adalah pikiran; akal budi; adat istiadat; sesuatu mengenai kebudayaan yang sudah berkembang (beradab, maju); sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah.[21] Sedangkan organisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah kesatuan (susunan dsb) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu; kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama.[22] Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai

---

[19] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4, Cetakan ke-8, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 700

[20] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*..., hal. 67

[21] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus..*, hal. 214

[22] *Ibid.*, hal. 988

pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasninya.[23]

c. Pengembangan Karier

Pengembangan adalah proses; cara; perbuatan mengembangkan.[24] Sedangkan karier adalah perkembangan dan kemajuan di kehidupan pekerjaan, jabatan, dan sebagainya; pekerjaan yang memberikan harapan untuk maju.[25] Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.[26]

d. Kompensasi

Kompensasi adalah ganti rugi, membereskan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya; pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain; manajemen imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.[27] Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.[28]

---

[23] Edy Sutrisno, *Budaya...*, hal. 2
[24] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus..*, hal. 662
[25] *Ibid.*, hal. 626
[26] Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 141
[27] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus..*, hal. 718
[28] Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 741

2. Definisi Operasional

Secara operasional penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung. Adapun yang menjadi indikator-indikator dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, kompensasi, dan kinerja karyawan.

## H. Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah memperoleh gambaran mengenai isi skripsi ini, maka dalam sistematika penulis membagi rincian skripsi ini secara sistematis dalam enam bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan terdiri atas latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, penegasan istilah, dan sistematika skripsi.

BAB II Landasan teori terdiri atas tinjauan tentang kinerja karyawan, tinjauan tentang budaya organisasi, tinjauan tentang pengembangan karier, tinjauan tentang kompensasi, kajian penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode penelitian terdiri atas pendekatan dan jenis penelitian; populasi, sampling dan sampel penelitian, sumber data, variabel dan skala pengukuran; teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian; dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil penelitian terdiri atas hasil penelitian yang berisi deskripsi data dan pengujian hipotesis.

BAB V Pembahasan yang akan menjelaskan tentang temuan-temuan penelitian yang telah dikemukakan pada hasil penelitian.

BAB VI Penutup terdiri atas kesimpulan dari analisis data dan saran dari penulis.

Bagian akhir,

Terdiri dari daftar rujukan, lampiran-lampiran, surat penyataan keaslian skripsi, dan daftar riwayat hidup.