BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan kinerja dan keberlangsungan suatu organisasi. Oleh karena itu, upaya pengembangan SDM secara terencana dan berkesinambungan menjadi suatu keharusan, terutama dalam rangka mempersiapkan masa depan organisasi. Di tengah dinamika lingkungan kerja yang terus berubah, manajemen dituntut untuk merumuskan pendekatan-pendekatan baru guna menjaga tingkat produktivitas pegawai serta mengoptimalkan potensi mereka agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2008) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Sutedjo & Mangkunegara, (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dalam setiap instansi atau perusahaan, pencapaian sasaran akhir selalu bertumpu pada satu tiang penyangga utama, yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan wujud nyata dari hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai, baik dari segi jumlah maupun mutu, dalam menjalankan seluruh

tugas yang telah dibebankan kepadanya (Jesika et al., 2026). Tanpa adanya kinerja yang baik dari setiap orang di dalam kantor, sebuah organisasi akan sangat kesulitan untuk bergerak maju atau sekadar memberikan pelayanan yang layak kepada masyarakat. Terdapat hubungan sebab akibat yang sangat erat antara mutu layanan organisasi dengan capaian performa pegawai, yang mana hal ini sangat dipengaruhi oleh kecakapan, daya cipta, serta keahlian mereka dalam merampungkan rutinitas harian (Desmahadiyanti et al., 2015). Apabila para tenaga kerja ini mampu menunjukkan hasil kerja yang unggul, maka perusahaan akan dengan mudah mencapai target bulanan dan tahunannya.

Kinerja karyawan yang tinggi dan konsisten pada dasarnya merupakan hasil dari proses pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dengan baik, mengingat pegawai memiliki keterbatasan kemampuan fisik, kondisi psikologis, dan kapasitas kerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu (Suharly & Andani, 2026). Apabila pihak pimpinan tidak memperhatikan kondisi tersebut, maka dapat terjadi penurunan kualitas hasil kerja, peningkatan tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas, serta bertambahnya keluhan dari pihak yang dilayani. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada faktor faktor yang memengaruhi capaian kerja pegawai. Tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, tingkat beban kerja yang ditanggung, serta tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing masing individu (Marlina & Masahere, 2026).

Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur paling penting yang menentukan arah keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Secara

umum, kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian tingkat kinerja yang tinggi tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan dibentuk oleh berbagai faktor pendukung yang ada di dalam lingkungan kerja. Terdapat beberapa faktor utama yang memiliki pengaruh kuat terhadap naik atau turunnya kinerja seorang karyawan, di antaranya adalah iklim organisasi tempat mereka bekerja, beban kerja yang ditanggung sehari-hari, serta tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu tersebut.

Sebagai tempat berkumpulnya sejumlah besar individu dengan karakteristik dan latar belakang yang berbeda, setiap ruang kerja memiliki kondisi psikologis tertentu yang dirasakan oleh para pegawainya secara rutin. Kondisi yang meliputi seluruh area kerja tersebut dikenal dengan istilah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai selama menjalankan tugasnya, yang turut menentukan tingkat kenyamanan pegawai dalam bekerja (Gunarta et al., 2026). Kondisi tersebut tidak diatur secara tertulis dalam pedoman kepegawaian, tetapi terbentuk secara bertahap melalui kebiasaan sehari hari, termasuk cara pegawai berinteraksi satu sama lain serta cara pimpinan menangani permasalahan yang dihadapi bawahannya. Iklim organisasi dengan demikian merupakan salah satu faktor penentu yang memengaruhi kondisi psikologis seluruh anggota organisasi (Nurwanto & Soeling, 2026).

Apabila lingkungan kerja diwarnai oleh persaingan yang tidak sehat dan rasa saling tidak percaya antar pegawai, produktivitas kerja cenderung menurun

karena pegawai lebih banyak mengalami tekanan psikologis. Sebaliknya, apabila manajemen berhasil membangun suasana kerja yang terbuka dan adil, kondisi tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong penyelesaian tugas secara lebih optimal (Fitriah & Rediyono, 2023).

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Iklim organisasi menggambarkan bagaimana karyawan memersepsikan suasana kerja yang terbentuk melalui kepemimpinan, komunikasi, dukungan organisasi, hubungan interpersonal, serta kesempatan untuk bekerja secara mandiri dan berkembang dalam organisasi (Nurwanto & Soeling, 2026). Iklim organisasi yang baik cenderung menciptakan rasa nyaman, memperkuat kerja sama, dan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif (Fatoni et al., 2022). Dalam kondisi seperti itu, karyawan biasanya lebih mudah menjalankan tugas dengan efektif sehingga kinerja yang dihasilkan ikut meningkat.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Fatoni et al. (2022) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sejalan juga terlihat pada penelitian Fitriah dan Rediyono (2023) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, Reiss (2026) menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja tidak selalu konsisten pada setiap konteks organisasi. Kemudian penelitian oleh Gunarta et al. (2026) dan Jesika et al. (2026) menunjukkan bahwa tidak semua dimensi iklim organisasi

memberikan hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja masih terbuka untuk diuji kembali, terutama pada organisasi pelayanan publik yang memiliki karakter kerja berbeda.

Selain iklim organisasi, beban kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Beban kerja merupakan konsekuensi yang tidak dapat dihindari oleh setiap individu yang menjalankan peran atau jabatan tertentu di dalam suatu instansi, karena hal tersebut mencakup rangkaian tugas harian yang menuntut alokasi waktu, tenaga, dan konsentrasi secara berkelanjutan sebagai bentuk hubungan timbal balik antara organisasi yang memberikan kompensasi dan pegawai yang memberikan kontribusi berupa penyelesaian permasalahan kerja, pemenuhan permintaan, serta penuntasan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan (Muthmainah & Gumilar, 2026).

Tingkat beban kerja yang dirasakan oleh setiap individu sangat bergantung pada kapasitas fisik dan kognitif masing masing, sehingga volume pekerjaan yang sama dapat dianggap sebagai hal yang wajar oleh pegawai yang telah berpengalaman, tetapi dapat menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan bagi pegawai lain, termasuk berkurangnya waktu istirahat dan meningkatnya kekhawatiran terhadap kemungkinan adanya tugas yang terlewat (Nurwanto & Soeling, 2026). Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pengaturan dan pengawasan terhadap beban kerja agar setiap pegawai dapat menjalankan tanggung jawabnya secara optimal tanpa mengalami tekanan fisik maupun psikologis yang berlebihan.

Beban kerja menunjukkan jumlah tugas, tuntutan pekerjaan, target, dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya (Marlina & Masahere, 2026). Dalam kondisi yang terukur, beban kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan disiplin (Muthmainah & Gumilar, 2026). Dalam kondisi yang berlebihan, beban kerja dapat memicu kelelahan, menurunkan konsentrasi, menambah tekanan kerja, dan berujung pada penurunan kualitas hasil kerja (Anggono et al., 2026).

Hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja juga menunjukkan temuan yang berbeda-beda. Penelitian Aulia et al. (2026) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan beban kerja cenderung diikuti penurunan kinerja. Penelitian lain Rappanan et al. (2026) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena dalam situasi tertentu beban kerja dapat meningkatkan kemampuan dan ketahanan kerja karyawan. Temuan yang berbeda ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu bekerja dalam arah yang sama pada setiap organisasi. Oleh sebab itu, pengujian kembali pada PT PLN (Persero) ULP Lhokseumawe menjadi penting untuk mengetahui apakah beban kerja yang dialami karyawan lebih banyak berperan sebagai pendorong atau justru penghambat kinerja.

Faktor lain yang juga erat kaitannya dengan kinerja adalah kepuasan kerja .Kepuasan kerja merupakan penilaian emosional yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pengalaman kerjanya, yang terbentuk dari kesesuaian antara

harapan pribadi, seperti penghasilan yang layak, keamanan pekerjaan, pengakuan dari pimpinan, dan hubungan kerja yang mendukung, dengan kondisi aktual yang dialami di lingkungan kerja. Apabila kondisi tersebut sesuai atau melampaui harapan yang dimiliki, maka akan timbul penilaian positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya memperkuat keterikatan psikologis antara pegawai dan organisasi tempatnya bekerja (Pasaribu et al., 2025).

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memandang tugas hariannya sebagai bentuk tanggung jawab yang harus diselesaikan dengan baik, bukan sebagai beban yang menekan. Sebaliknya, apabila manajemen hanya menuntut hasil kerja tanpa memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan penghargaan terhadap pegawai, maka akan timbul ketidakpuasan yang dapat menurunkan loyalitas serta motivasi kerja pegawai terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek yang perlu diperhatikan secara serius oleh setiap pihak pengelola organisasi (Handayani et al., 2026).

Kepuasan kerja juga merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari pengalaman kerja sehari-hari (Handayani et al., 2026). Penelitian terdahulu oleh Assofi et al. (2026) dan Utomo dan Salsabila (2026) menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung berhubungan positif dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas biasanya memiliki semangat kerja, loyalitas, dan komitmen yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang memegang peran strategis dalam penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat. Sebagai perusahaan layanan publik, PT PLN dituntut memberikan pelayanan yang cepat, andal, dan profesional. Tuntutan tersebut membuat kualitas sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting, karena keberhasilan pelayanan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas secara tepat, cepat, dan bertanggung jawab.

Dalam praktiknya, masih ditemukan sejumlah fenomena yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT PLN Lhokseumawe perlu terus ditingkatkan. Pada unit yang berhubungan langsung dengan pelayanan gangguan dan operasional lapangan, karyawan sering menghadapi tekanan kerja yang tinggi, terutama ketika terjadi gangguan jaringan, pekerjaan di luar jam kerja normal, serta tuntutan penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang cepat. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek beban kerja, terutama yang berkaitan dengan kondisi kerja, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai, menjadi persoalan yang relevan untuk dikaji dalam hubungannya dengan kinerja karyawan.

Dari sisi iklim organisasi, pelaksanaan pekerjaan di perusahaan layanan kelistrikan sangat membutuhkan koordinasi yang baik, komunikasi yang lancar, dukungan pimpinan, serta hubungan kerja yang harmonis antarkaryawan. Ketika hubungan kerja kurang baik, arahan pimpinan kurang jelas, atau dukungan organisasi belum dirasakan secara optimal, suasana kerja dapat menjadi kurang kondusif. Kondisi seperti itu berpotensi memengaruhi kenyamanan kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Dari sisi kepuasan kerja, isu yang perlu diperhatikan dalam konteks PT PLN ULP Lhokseumawe tidak hanya berkaitan dengan besarnya kompensasi. Kondisi kerja, hubungan interpersonal, kualitas supervisi, kebijakan perusahaan, dan rasa aman dalam bekerja juga memengaruhi bagaimana karyawan menilai pekerjaannya. Hal ini perlu dipahami secara lebih cermat karena persepsi karyawan terhadap gaji, tunjangan, dan keamanan kerja dapat berbeda sesuai dengan status kepegawaian yang dimiliki. Pegawai tetap dan pegawai kontrak dapat memiliki pengalaman kerja yang berbeda dalam memandang kompensasi, perlindungan kerja, serta kepastian masa depan pekerjaan. Keadaan tersebut membuat kepuasan kerja layak dianalisis lebih dalam dalam hubungannya dengan kinerja karyawan di PT PLN ULP Lhokseumawe.

Fenomena lain yang memperkuat pentingnya penelitian ini adalah adanya tekanan kerja pada karyawan yang menangani pelayanan gangguan dan pekerjaan lapangan, hambatan komunikasi internal, serta variasi penilaian terhadap kondisi kerja dan hubungan dengan atasan. Keadaan seperti ini menunjukkan bahwa persoalan kinerja tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, tapi harus dipahami dari berbagai faktor internal yang saling berkaitan. Iklim organisasi yang kurang mendukung dapat menurunkan kenyamanan kerja. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengurangi efektivitas kerja. Kepuasan kerja yang rendah dapat melemahkan semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas (Fauziah & Syahrir, 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa iklim organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor yang layak diduga

memengaruhi kinerja karyawan pada PT PLN ULP Lhokseumawe. Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh iklim organisasi dan beban kerja terhadap kinerja semakin menguatkan alasan perlunya penelitian ini dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN ULP Lhokseumawe.

1.2 Rumusan Masalah

Dari pemaparan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah disesuaikan, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe.

3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN Lhokseumawe.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai dua manfaat, yakni manfaat teoritis dan praktis:

1. Manfaat Teoritis: Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT PLN Lhokseumawe dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan iklim organisasi, beban kerja, dan kepuasan kerja yang lebih baik.