

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang memiliki cabang atau anak perusahaan di berbagai negara di seluruh dunia. Di Indonesia, banyak perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai sektor, seperti teknologi, perbankan, ritel, dan konsultan. Perusahaan-perusahaan ini membawa serta praktek manajerial global yang seringkali harus disesuaikan dengan kondisi dan budaya lokal untuk dapat beroperasi dengan efektif.

Perusahaan multinasional menurut John H. Dunning (1993) adalah “*an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country*”. Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang melibatkan penanaman modal asing dan memiliki aktivitas nilai tambah di lebih dari satu negara. Sedangkan menurut Rugman (2004) perusahaan multinasional merupakan sebuah perusahaan yang melakukan produksi di luar negara asalnya dan beroperasi melibatkan beberapa negara, melewati batas-batas negara. Dengan operasional yang tersebar secara global, perusahaan multinasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi negara-negara tempat mereka beroperasi.

Perusahaan multinasional telah memainkan peran vital dalam globalisasi ekonomi modern. Mereka tidak hanya membawa investasi modal tetapi juga teknologi, pengetahuan manajerial, dan praktik bisnis yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi negara tempat mereka beroperasi. Di Indonesia, perusahaan multinasional banyak beroperasi di sektor-sektor seperti teknologi, manufaktur, perbankan, energi, ritel, dan jasa.

Namun, keberadaan perusahaan multinasional juga menimbulkan tantangan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam organisasi multinasional yang kompleks dan beragam budaya, manajemen harus mampu mengelola perbedaan budaya, sistem kompensasi yang adil, dan menciptakan budaya organisasi yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini

penting agar perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawannya dan mencapai tujuan strategis secara efektif.

Dalam konteks global, perusahaan multinasional perlu menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen SDM dengan kondisi lokal tanpa mengorbankan standar global mereka (Nguyen & Mohamed, 2021). Oleh karena itu, pemberian kompensasi yang tepat dan budaya organisasi yang kondusif menjadi aspek strategis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

1.2. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan multinasional dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan tersebut adalah melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Karyawan sebagai aset utama perusahaan membutuhkan perhatian yang serius, terutama terkait dengan aspek kompensasi dan budaya organisasi.

Kompensasi menurut Suprihatin (2019) merupakan imbalan yang dapat diberikan kepada karyawan oleh Perusahaan berupa finansial maupun nonfinansial dalam kurun waktu yang tetap. Kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya. Kompensasi yang adil dan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai motivator tetapi juga berdampak langsung terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Sementara itu, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam organisasi. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis.

Bagi perusahaan multinasional yang memiliki latar belakang karyawan yang beragam, penting untuk menciptakan sistem kompensasi yang inklusif serta budaya organisasi yang mampu menjembatani perbedaan budaya dan nilai antar karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat memicu motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover (Tariq et al., 2020). Dalam perusahaan multinasional, sistem kompensasi harus dirancang dengan mempertimbangkan standar internasional sekaligus kondisi lokal agar dapat diterima dan memotivasi karyawan secara efektif. Berikut komponen kompensasi di perusahaan multinasional:

Tabel 1. 1 Kompensasi Karyawan Multinasional

Komponen Kompensasi	Penjelasan Singkat
Gaji Pokok	Imbalan tetap yang diberikan sesuai dengan posisi dan tanggung jawab
Tunjangan Kesehatan	Biaya pengobatan, asuransi kesehatan karyawan dan keluarga
Tunjangan Komunikasi	Mendukung kebutuhan komunikasi selama bertugas
Bonus Tahunan	Penghargaan berbasis kinerja tahunan perusahaan atau individu
Program Pengembangan Karir	Pelatihan, sertifikasi, beasiswa studi lanjut, <i>mobility</i>
Penghargaan Non-Finansial	Sertifikat, penghargaan kerja, dan rekognisi pencapaian

Sumber: Kasmir (2018), disesuaikan dengan praktik HR perusahaan multinasional.

Selain kompensasi, budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterima bersama dan menjadi pedoman perilaku di organisasi (Schein, 2016). Budaya yang positif mampu meningkatkan keterikatan karyawan, membangun kerja sama, dan meningkatkan produktivitas. Perusahaan yang mampu menciptakan budaya inklusif akan lebih berhasil mengelola tenaga kerja yang heterogen (Khan et al., 2022).

Menurut Indiyati et al. (2021:4), budaya organisasi adalah landasan bagi suatu perusahaan untuk berdiri dan bertahan, dimana budaya organisasi juga

berperan sebagai ciri khas yang membedakan suatu organisasi dari yang lain. Budaya ini tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi perilaku, etika kerja, dan tingkat motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Motivasi kerja sendiri merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat usaha dan ketekunan karyawan dalam bekerja (Deci & Ryan, 2017). Kompensasi dan budaya organisasi adalah dua faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja. Penelitian oleh Damayanti, et al (2024) menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan multinasional.

Keterlambatan karyawan pada perusahaan nasional umumnya dipahami sebagai hasil dari rendahnya motivasi kerja individu, terutama yang berkaitan dengan persepsi atas penghargaan, pengakuan, dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Hanavi & Handrito (2023) menunjukkan bahwa motivasi yang lemah berdampak langsung pada kedisiplinan waktu, yang pada akhirnya menurunkan kinerja karyawan. Nathasyah et al. (2024) juga menemukan bahwa kurangnya motivasi kerja, khususnya pada aspek intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan komitmen pribadi terhadap pekerjaan, menjadi penyebab utama tingginya tingkat keterlambatan di lingkungan pemerintahan daerah. Hal ini diperkuat oleh Irawan et al. (2022), yang dalam tinjauan literturnya menegaskan bahwa motivasi kerja dan disiplin saling memengaruhi secara signifikan, dan rendahnya keduanya sering terlihat melalui perilaku keterlambatan atau absensi. Dengan demikian, dalam konteks perusahaan lokal, keterlambatan dipahami sebagai indikator dari rendahnya motivasi, sehingga solusi yang umum ditawarkan adalah melalui perbaikan sistem insentif, pemberian penghargaan, serta penguatan motivasi kerja secara internal.

Pada perusahaan multinasional, keterlambatan karyawan lebih kompleks, bukan semata karena motivasi pribadi, tetapi juga dipengaruhi oleh benturan budaya, sistem kerja hybrid, dan ketimpangan kompensasi antara karyawan lokal dan ekspatriat. Menurut Sun et al. (2023) menemukan bahwa karyawan dengan

otonomi waktu tinggi tetap disiplin dalam kedatangan karena dorongan internal untuk bertanggung jawab dan mencapai hasil kerja secara profesional. Hal ini diperkuat oleh Khan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memungkinkan karyawan merespons model hybrid dengan tetap menjaga ketepatan waktu, meskipun tanpa pengawasan langsung. Kedua studi tersebut menekankan bahwa keterlambatan rendah bukan semata hasil dari kontrol manajerial, melainkan dari komitmen pribadi dan self-regulation yang kuat, yang menjadi ciri utama motivasi intrinsik dalam lingkungan kerja modern.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan multinasional, sebagai upaya untuk memberikan masukan strategis dalam manajemen SDM global.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus pada perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam mengenai dinamika yang ada di dalamnya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia?
2. Bagaimana budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi berhubungan dengan motivasi kerja karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia.

2. Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi berhubungan dengan motivasi kerja karyawan di perusahaan multinasional di Indonesia.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang terbagi atas dua aspek penting:

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi pihak akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu manajemen khususnya mengenai human resources dengan hal-hal yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.
2. Bagi pihak peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian dapat menjadi referensi tambahan dalam peneliti selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan kepada manajemen perusahaan multinasional mengenai pentingnya pemberian kompensasi yang adil serta penciptaan budaya organisasi yang kondusif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Pada penulisan tugas akhir dibutuhkan sistematika penulisan. Sistematika penulisan tersebut terdiri dari Bab I sampai Bab V, sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi gambaran umum objek dan latar belakang penelitian, teori-teori utama dan pendukung, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan tugas akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengungkapkan teori - teori secara ringkas dan jelas mengenai kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu sebagai acuan bagi penulis melakukan penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini peneliti akan membahas karakteristik penelitian meliputi metode penelitian, alat pengumpulan data, tahapan pelaksanaan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data serta pengujian hipotesis.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini hasil pengolahan data akan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan berdasarkan hasil dari penelitian. Bab ini juga memberikan saran dari penulis yang berkaitan dengan manfaat penelitian.