

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu organisasi dikenal berbagai sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya adalah manusia. Akhir-akhir ini, pekerja dipandang sebagai sumber daya yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian khusus karena merupakan salah satu unsur pokok yang dapat menentukan tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan organisasi untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja yang tinggi dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, jika kepuasan kerja pada karyawan rendah maka dapat menyebabkan karyawan bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, sehingga karyawan tidak mangkir atau buruk prestasi kerjanya.

Apabila karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja maka kondisi kerja yang positif dan dinamis akan terwujud. Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya dan bekerja dengan rasa tenang serta nyaman. Oleh karena itu,

pandangan dan juga perasaan individu terhadap pekerjaannya harus tetap terjaga pada sisi positif dari pekerjaannya, dengan kata lain individu tersebut harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya agar produktivitas dapat terus ditingkatkan.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya. Rasa kepuasan dalam bekerja dapat diperoleh dari kepemimpinan yang baik, pengakuan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan, pekerjaan yang diberikan, lingkungan kerja yang mendukung, budaya organisasi yang kuat dan pemberian kompensasi yang layak.

Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri, manusia harus selalu berinteraksi dan beradaptasi dengan sesama maupun dengan lingkungan, sehingga dalam kehidupan nyata, manusia harus hidup berorganisasi dan manusia juga diciptakan untuk menjadi seorang pemimpin. Oleh sebab itu di antara para anggota organisasi tentulah membutuhkan seseorang yang bisa memimpin organisasi itu, sebab jika tidak ada pemimpin maka akan terpecah belah lah organisasi tersebut.

Untuk mengelolanya diperlukan pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan yang baik serta dapat menjadi panutan untuk anggota kelompoknya. Fungsi kepemimpinan pada sebuah organisasi sangatlah penting karena dengan kepemimpinan yang baik serta bijak, organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang benar. Memahami dengan baik mengenai

konsep-konsep kepemimpinan sangat membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif serta efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan.

Seorang pemimpin yang efektif dan efisien adalah seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk melaksanakan tugas yang diperintahkan tanpa paksaan, sehingga bawahan secara sukarela akan berperilaku dan berkinerja sesuai tuntutan organisasi melalui arahan pimpinannya untuk mencapai hasil yang memuaskan dan keberhasilan organisasi yang dipimpinannya. Oleh sebab itu diperlukan hadirnya seorang pemimpin yang mampu memotivasi anggota-anggotanya untuk menjadi inovatif dan kreatif. Gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempengaruhi organisasi dan terciptanya suatu budaya organisasi.

Pengakuan hasil kerja juga perlu diciptakan oleh pimpinan atau atasan, selama karyawan bekerja dengan semaksimal mungkin mengabdikan pada perusahaan, karyawan juga ingin adanya pengakuan hasil kerja, karena karyawan merasa pekerjaan mereka layak untuk diakui oleh atasan. Apabila pengakuan hasil kerja ditingkatkan maka secara langsung akan berdampak pada karyawan, mereka menjadi termotivasi dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi apabila menurun, maka karyawan merasa pekerjaan mereka kurang dihargai oleh atasan.

Selain adanya pengakuan hasil kerja, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan juga mempengaruhi kepuasan dalam bekerja, pekerjaan yang dianggap menarik akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk pembelajaran serta

kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Karyawan akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang sesuai dan dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya.

Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para karyawan cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar dari kemampuannya, kemungkinan akan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi dan akan menurunkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Oleh sebab itu lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif juga dibutuhkan, seperti halnya rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat dan secara sosial saling mendukung dalam lingkungan kerjanya.

Hubungan dengan rekan kerja merupakan salah satu hal yang perlu dibangun dalam lingkup organisasi, hubungan rekan kerja pada dasarnya mencakup pandangan individu anggota organisasi tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi mereka untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau kecintaan pada pekerjaannya.

Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara karyawan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Namun, jika timbul suatu perselisihan sesama karyawan meskipun bersifat kecil dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam pekerjaannya, karyawan menjadi tidak nyaman dan merasa terganggu dengan hadirnya karyawan tersebut, akibatnya pekerjaan yang

dilakukan menjadi tidak maksimal dan keinginan dalam bekerja menjadi menurun. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tentram, dibutuhkan budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi sangatlah penting dimiliki dan diketahui oleh seluruh anggota dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem dan nilai yang menjadi acuan dalam setiap organisasi yang kelak akan menentukan sikap dan cara berperilaku para karyawan. Budaya organisasi dalam setiap organisasi muncul dari hasil perjalanan hidup para pendiri organisasi atau anggota dari organisasi tersebut, mereka berperan dalam pengambilan keputusan dan penentu arah strategi organisasi. Hal inilah yang membuat budaya yang berlaku pada organisasi yang satu berbeda dengan budaya yang berlaku pada organisasi yang lain.

Budaya organisasi memiliki peranan penting bagi seorang karyawan dalam mencapai kepuasan kerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh perusahaannya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dengan kata lain budaya organisasi yang baik tentunya terdapat kepuasan kerja karyawan yang baik, karena budaya organisasi sendiri memberikan dampak yang kuat bagi karyawan dan *performance* organisasi.

Selain itu, faktor terbesar terakhir yang menjadi pemicu kepuasan dalam bekerja adalah kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan. Dalam suatu perusahaan, kompensasi merupakan suatu hal yang sangat kompleks dan penting baik bagi perusahaan maupun karyawan. Hal itu dikarenakan kompensasi merupakan komponen terpenting yang berhubungan dengan karyawan. Organisasi harus memperhatikan kesejahteraan para karyawannya, salah satu caranya adalah dengan adanya sistem balas jasa yang seimbang serta dinamis. Melalui sistem balas jasa tersebut, diharapkan adanya kepuasan kerja bagi karyawan.

Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukannya terhadap organisasi. Bentuk penghargaan yang diharapkan karyawan tersebut dalam bentuk program kompensasi yang sesuai misalnya yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, pensiun, cuti, pendidikan dan lain-lain. Semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin dapat memacu semangat kerja karyawan sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, bila para karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis. Manusia dituntut bekerja ekstra guna memenuhi kebutuhan hidupnya baik itu sandang, pangan, maupun papan.

Selain itu, biaya pendidikan anak yang semakin mahal adalah salah satu faktor mengapa manusia rela berjuang mengumpulkan uang sedikit demi sedikit

guna menyekolahkan anak-anaknya. Memang tidak bisa dipungkiri dan kesampingkan, bahwa pendidikan sangat penting guna suksesnya anak di masa depan nanti. Dengan pendidikan yang layak, pola pikir manusia juga akan lebih cerdas dalam menghadapi segala tantangan kehidupan. Masalah-masalah mengenai kebutuhan manusia, erat kaitannya dengan pemberian kompensasi dari organisasi.

Hal-hal mengenai kepemimpinan, pengakuan hasil kerja, pekerjaan yang dilakukan, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kompensasi tadi sangat berimbas kepada kepuasan karyawan dalam bekerja. Sehubungan dengan kepuasan kerja ini, peneliti menemukan fenomena tersebut pada para karyawan yang bekerja di PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat. Respon terhadap ketidakpuasan dalam bekerja ditunjukkan dengan berbagai cara yaitu menurunnya kinerja karyawan dan menurunnya kepedulian antar rekan sekerja, adapun cara lain yang ditunjukkan adalah dengan cara memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan.

Peneliti melakukan pra riset yaitu melalui wawancara ke beberapa narasumber di PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada Divisi Personalia didapatkan sebuah informasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Wawancara Pra Riset**

| No | Entitas Kepuasan Kerja   | Jumlah Karyawan (Presentase) |
|----|--------------------------|------------------------------|
| 1  | Kepemimpinan             | 10 %                         |
| 2  | Pengakuan Hasil Kerja    | 20 %                         |
| 3  | Pekerjaan yang dilakukan | 10 %                         |
| 4  | Lingkungan kerja         | 5 %                          |
| 5  | Budaya Organisasi        | 30 %                         |
| 6  | Kompensasi               | 25 %                         |

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 1.1 budaya organisasi merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi kepuasan kerja PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat, karena budaya organisasi yang diterapkan masih baru dan belum maksimal karena adanya pergantian tata nilai yang berintegrasi pada visi dan misi yang baru. Faktor terbesar kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja PT ASABRI (Persero) adalah kompensasi, karena masih ada beberapa karyawan yang merasa kompensasi yang diterima belum sesuai dengan beban kerja yang dilimpahkan selama ini. Selain budaya organisasi dan kompensasi, faktor lainnya juga mempengaruhi, namun pengaruhnya tidak terlalu besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi atau tata nilai yang baru adalah amanah, melayani, kerjasama, kompeten dan peduli. Amanah dalam hal ini yaitu bertanggung jawab terhadap pekerjaan, melayani peserta atau para prajurit seperti pelayanan pensiun. Kerjasama dalam bekerja, kompeten dalam bekerja dan peduli dengan lingkungan organisasi.

Kompensasi diberikan berdasarkan pekerjaan dan masa kerja karyawan di PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat, berdasarkan hasil wawancara dengan administrator kinerja pada Divisi Personalia, didapatkan informasi mengenai gaji pokok karyawan sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kompensasi Karyawan PT ASABRI (Persero)**  
**Kantor Pusat**

| No | Kategori        | Gaji Pokok                          |
|----|-----------------|-------------------------------------|
| 1  | Pekerja Kontrak | Rp. 3.000.000,- – Rp. 4.000.000,-   |
| 2  | Calon Karyawan  | Rp. 5.000.000,- – Rp. 6.000.000,-   |
| 3  | Administrator   | Rp. 8.000.000,- – Rp. 9.000.000,-   |
| 4  | Verifikator     | Rp. 10.000.000,- – Rp. 11.000.000,- |
| 5  | Penata          | Rp. 12.000.000,- – Rp. 13.000.000,- |

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel kompensasi diatas, perbandingan gaji pokok Pekerja Kontrak sampai dengan Penata berkisar antara Rp. 1.000.000,- sampai Rp. 2.000.000,-.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantara yang paling besar adalah budaya organisasi dan kompensasi. Maka dari itu peneliti mempunyai ketertarikan untuk meneliti pengaruh dari kedua faktor terbesar yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa masalah-masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja disebabkan oleh hal-hal berikut :

1. Kurangnya kepedulian pimpinan terhadap karyawan
2. Kurangnya pengakuan perusahaan terhadap hasil kerja karyawan
3. Adanya pekerjaan yang tidak sesuai dengan bidang kerja
4. Lingkungan kerja yang kurang mendukung
5. Budaya organisasi yang diterapkan belum maksimal
6. Kompensasi yang didapat belum sesuai dengan beban kerja yang diperoleh

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, ternyata masalah kepuasan kerja memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung luasnya permasalahan serta keterbatasan peneliti dari segi waktu dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. ASABRI (Persero) Kantor Pusat”.

### **D. Perumusan Masalah**

Dari pembatasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat?
2. Apakah kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat?
3. Apakah budaya organisasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat?

## **E. Kegunaan Penelitian**

Dengan dilakukan penelitian budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT ASABRI (Persero) Kantor Pusat diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

### **1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran maupun referensi atau sekadar berbagi ilmu pengetahuan apabila dilakukan penelitian lebih lanjut tentang budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2. Kegunaan Praktis**

#### **a. Bagi peneliti**

Penelitian ini bermanfaat dalam menambah pengetahuan mengenai permasalahan karyawan terkait dengan budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja yang dapat menghambat keberhasilan pencapaian karyawan, sehingga dapat dijadikan bekal tersendiri bagi peneliti dalam menghadapi dunia kerja.

#### **b. Bagi pihak Universitas**

Hasil penelitian ini sebagai sumbangan koleksi perpustakaan Universitas Negeri Jakarta dan Pusat Belajar Ekonomi berupa bahan pustaka dan bacaan bagi mahasiswa pendidikan ekonomi khususnya dan mahasiswa Universitas Negeri Jakarta umumnya.