

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik manusia. Kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber Daya Manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan yang diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan)

Kecerdasan tolak ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ), sedangkan daya fisik tolak ukurnya adalah kemampuan dalam mengelola modal, material dan mesin yang dimiliki perusahaan.

Kepuasan kerja salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya karyawan tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya, sebaliknya ketika karyawan merasakan ketidakpuasan dalam bekerja tentunya karyawan tersebut tidak menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal (Okiky *et al.*, 2017). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dapat dikatakan pula bahwa kepuasan kerja merupakan dampak dari apa yang para karyawan rasakan mengenai pekerjaan mereka dan aspek pekerjaan lainnya. Kepuasan kerja merupakan dampak yang vital bagi manajemen sumber daya manusia karena hal ini dapat memicu banyak hal, seperti motivasi, komitmen terhadap organisasi, tingkat ketidakhadiran, *turnover*, dan kinerja karyawan (Suwati *et al.*, 2016). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh pengembangan karir, motivasi dan budaya organisasi secara signifikan.

Salah satu aspek dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan adalah pengembangan karir dengan penempatan karyawan. Pengembangan karir merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan perusahaan

untuk mengetahui tepat atau tidak seorang karyawan di bagian yang ditentukan oleh perusahaan. Penempatan tidak hanya dikhususkan bagi karyawan baru, tetapi juga bagi karyawan lama dengan adanya promosi, mutasi dan demosi. Penempatan karyawan merupakan cara yang paling tepat untuk mengoptimalkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan pengembangan karir yang baik akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan, sehingga mampu meningkatkan semangat kerja, tingkat retensi yang lebih tinggi, dan turnover yang lebih rendah (Wasposito *et al.*, 2017). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Faktor –faktor lain penunjang kepuasan kerja karyawan seperti motivasi dalam bekerja yang harus diperhatikan demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam menaati peraturan dan norma sosial yang ada, karyawan harus mempunyai motivasi sebagai pendorong terlaksananya disiplin kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari dorongan pada karyawan dalam melakukan aktivitas secara sadar. Dalam meningkatkan motivasi karyawan diperlukan beberapa tujuan antara lain, dengan meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik serta menempatkan karyawan dengan benar pada suatu posisi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan (Parimita *et al.*, 2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja hal ini dapat dilihat dari sikap dan perilaku karyawan yang dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dengan menunjukkan karakteristik inovatif. Budaya organisasi yang baik akan mampu mendukung efektivitas tugas pekerjaan baik karyawan secara sosial akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga kemampuan untuk lebih berkembang di perusahaan dapat juga menjadi sumber kepuasan kerja. Apabila kepuasan kerja karyawan sudah tercapai, maka dengan mudah tujuan-tujuan perusahaan akan terwujud (Suwanto *et al.*, 2015). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Namun berdasarkan observasi lapangan pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional Kantor Pusat, ternyata masih cukup banyak terjadi kenyataan yang kurang sesuai dengan harapan, yaitu terdapat dugaan kepuasan kerja yang rendah yang dirasakan oleh karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional. Hal ini dapat terlihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan yang fluktuatif dari tahun 2013 hingga tahun 2017 dibawah ini. Menurut Bateman: 2014 salah satu tingginya tingkat ketidakpuasan kerja karyawan yaitu tingginya ketidakhadiran karyawan yang bersifat fluktuatif atau *absenteeism* dan sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Koko *et al.*, 2015. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat ketidakpuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh ketidakhadiran karyawan yang bersifat fluktuatif (ketidaktetapan).

Berikut ini adalah data absensi ketidakhadiran (alpha) pada karyawan Perum Perumnas kantor pusat pada tahun 2013-2017:

Tabel 1.1
Data Absensi (Alpha) Karyawan pada Perum Perumnas Kantor Pusat
Jakarta Timur Periode Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah Ketidakhadiran Karyawan (Hari)
2013	24
2014	47
2015	17
2016	38
2017	50

Sumber: Perum Perumnas Jakarta Timur

Dari tabel 1.1 terlihat peningkatan dan penurunan jumlah ketidakhadiran karyawan Perum Perumnas tiap tahunnya. Tahun 2013 sebanyak 24 ketidakhadiran, tahun 2014 meningkat menjadi 47 ketidakhadiran, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi 17 ketidakhadiran, lalu tahun 2016 mengalami peningkatan sebanyak 21 orang menjadi 38 ketidakhadiran, dan tahun 2017 terdapat peningkatan sebanyak 12 orang dengan jumlah total 50 ketidakhadiran.

Dapat terlihat bahwa data ketidakhadiran karyawan di Perum Perumnas mengalami fluktuasi (ketidaktetapan), dimana ketidakhadiran karyawan mengalami grafik naik turun, sehingga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah (Suwati *et al.*, 2016). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa data kehadiran karyawan yang mengalami fluktuatif (ketidaktetapan) mengindikasikan kepuasan kerja yang rendah dan mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Hal ini dapat dibuktikan juga dengan hasil penyebaran kuesioner wawancara pra-riset kepada 20 karyawan dari berbagai divisi yang ada pada

Perusahaan Umum Perumahan Nasional yaitu 60% menjawab tidak memiliki hubungan interaksi sosial yang baik antar karyawan , 60% menjawab tidak menerima gaji yang sesuai dengan yang diharapkan, dan 50% menjawab tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai yang diharapkan dalam perusahaan.

Berikut ini adalah kuesioner wawancara peneliti tentang kepuasan kerja karyawan pada Perum Perumnas kantor pusat Jakarta Timur

Tabel 1.2
Kuesioner Pra Penelitian

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah hubungan interaksi sosial antara karyawan berjalan dengan baik?	40%	60%
2.	Apakah gaji anda telah sesuai dengan yang diharapkan?	40%	60%
3.	Apakah pekerjaan yang anda dapatkan sesuai dengan apa yang diharapkan?	50%	50%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2018

Dari pertanyaan-pertanyaan yang dijawab responden bisa diambil kesimpulan bahwa terdapat ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Dilihat dari hubungan interaksi sosial antara karyawan sepertinya tidak berjalan dengan baik, karena responden lebih banyak menjawab tidak. Hubungan interaksi sosial yang baik akan menimbulkan rasa nyaman, ada keharmonisan, rasa dihargai, dan bisa saling memberi dorongan motivasi satu sama lain. Namun pada kenyataan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini membuat karyawan kantor pusat Perum Perumnas

memiliki kepuasan kerja yang rendah yang pada akhirnya membuat karyawan banyak mangkir dari kantor dan tugas yang dikerjakan tidak maksimal.

Berdasarkan permasalahan mengenai dugaan kepuasan kerja karyawan yang rendah pada Perusahaan Umum Perumahan Nasional, peneliti melakukan penyebaran kuesioner dan wawancara kepada 20 orang karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional untuk mengetahui faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan.

Berikut ini adalah pertanyaan pengarah dalam penyebaran kuesioner dan wawancara.

Dari alternatif jawaban di bawah ini, manakah hal yang menurut anda yang paling mempengaruhi kepuasan kerja anda dalam bekerja di Perum Perumnas?		
Alternatif Jawaban	Total Responden yang Memilih	Persentase
1. Pengembangan Karir	18 orang	80 %
2. Motivasi	16 orang	70%
3. Budaya Organisasi	15 orang	65%
4. Pelatihan	5 orang	10%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Pra Penelitian

Dengan melakukan observasi dengan penyebaran kuesioner dan wawancara peneliti menemukan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan rendah pada karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional kantor pusat adalah pengembangan karir, motivasi dan budaya organisasi. Dari pra riset

tersebut dapat diketahui faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah masih rendahnya pengembangan karir 80 % atau 18 orang karyawan menyatakan pengembangan karir merupakan faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Berdasarkan wawancara dengan karyawan ditemukan informasi bahwa sistem pengembangan karir yang masih belum efektif karena masih belum jelasnya sistem promosi dan mutasi jabatan yang diatur oleh perusahaan, sehingga pengembangan karir lebih bersifat subjektivitas dari atasan masing-masing.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah rendahnya motivasi dalam bekerja 70 % atau 16 orang karyawan menyatakan bahwa kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya, melalui sikap dan perilaku karyawan yang berhadapan dengan pekerjaannya dalam organisasi yang masih kurang termotivasi, misalnya dengan data kehadiran karyawan yang mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan kurang termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya pada perusahaan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi 65 % atau 15 orang karyawan menyatakan budaya organisasi perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Hasil wawancara dengan karyawan ditemukan informasi bahwa budaya organisasi perusahaan yang masih kurang sesuai dengan karyawan sehingga beberapa karyawan sering datang

terlambat ke kantor. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasakan ketidakpuasan terhadap budaya organisasi yang ada pada perusahaan.

Berikut ini adalah data yang diperoleh dari HRD Perum Perumnas mengenai data kehadiran dan ketepatan waktu karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional:

Tabel 1.3

**Tabulasi Persentase Kehadiran dan Ketepatan Waktu
Karyawan Perum Perumnas Tahun 2014-2017**

Data	2013	2014	2015	2016	2017
Kehadiran	87%	75%	91%	90%	89%
Ketepatan Waktu	79%	89%	77%	89%	88%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2018

Dapat dilihat dari persentase grafik setiap tahun rata-rata kehadiran karyawan pada tahun 2013 yaitu 87%, lalu mengalami penurunan pada tahun 2014 yaitu 75%, kemudian mengalami peningkatan yang cukup drastis menjadi pada tahun 2015 sebesar 91%, dan pada tahun 2016 mengalami penurunan pada tahun 2016 yaitu 90%, kemudian pada tahun 2017 mengalami penurunan kembali yaitu sebesar 1% menjadi 89% ditahun 2017.

Kemudian dari tingkat ketepatan waktu dapat dilihat bahwa tahun 2013 yaitu 79% karyawan yang *on time* pada tahun 2014 yaitu 89%, kemudian mengalami penurunan drastis di tahun 2015 menjadi 77%, kemudian mengalami peningkatan kembali mmenjadi 89%, kemudian mengalami penurunan kembali menjadi 88% pada tahun 2017.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat, Jakarta Timur”**

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah yaitu untuk mengetahui, mengumpulkan data yang diperlukan, kemudian memproses dan menganalisisnya berdasarkan teori-teori yang didapat untuk mendapatkan kesimpulan. Perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deskripsi pengembangan karir, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional?
5. Seberapa besar kontribusi pengembangan karir, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengumpulkan data yang diperlukan, kemudian memproses dan menganalisisnya berdasarkan teori-teori yang didapat untuk mendapatkan kesimpulan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi pengembangan karir, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.
2. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir pada karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.
3. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi pada karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi pada karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengembangan karir, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Perumahan Nasional.

D. Manfaat Penelitian

1). Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pembuktian pemikiran tentang konsep pengetahuan khususnya yang terkait dengan pengaruh

pengembangan karir, motivasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Perum Perumnas.

2). Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi Pimpinan Perum Perumnas dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.