

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya perbedaan sikap dan perilaku individu dalam bekerja. Perbedaan ini merupakan suatu alasan mengapa para karyawan dalam organisasi menunjukkan tingkat kinerja yang berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Adanya kinerja dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang, sehingga diyakini kebenarannya dipakai sebagai sarana untuk lebih meningkatkan kualitas dari pegawai agar dapat mencapai tujuan dari organisasi. Dan komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab pada kewajiban komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada.

Dengan demikian kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan dengan serius oleh atasan, karena apabila karyawan sudah merasa puas atau dengan kata lain karyawan tersebut merasa nyaman dengan pekerjaan masing-masing, maka tidak diragukan lagi mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan akan menghasilkan output yang memuaskan pihak organisasi. Tapi ketika karyawan telah berusaha secara maksimal dan mendapat hasil yang baik maka organisasi hendaknya tidak diam begitu saja, karena mereka butuh untuk dihargai jerih payahnya, hendaknya organisasi menghargainya dengan memberikan dampak balik yang dapat membuat karyawan makin semangat bekerja.

Menurut **Moeheriono,(2014)**, kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, organisasi. Kinerja individu perorangan dan organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi publik tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi publik yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi publik tersebut **Nurdin, dkk (2018)**.

Menurut **Sutrisno,(2014)**, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensai SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut **Fahmi, (2016)**, Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Menurut **Agwu, (2014)**, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan yang mempengaruhi kehidupan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan hal yang esensial, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku dan diikuti oleh anggota organisasi.

Menurut **Tika, (2014)**, Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sangat sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok dapat dilihat dan tergambar pada pola tingkah laku dan gaya tingkah organisasi relatif dapat berubah.

Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi juga dapat diartikan loyalitas karyawan terhadap organisasi sekaligus prosesnya dalam pencapaian tujuan secara berkesinambungan. **Armstrong,(2014)**, menjelaskan bahwa komitmen merupakan bentuk dari

loyalitas karyawan terhadap organisasi yang mampu menghasilkan perilaku peran kerja ekstra diluar deskripsi kerja serta ketentuan dalam pekerjaan.

Menurut **Colquitt, (2014)** bahwa “Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain”.

Dalam meningkatkan Kepuasan kerja dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Setiap perusahaan berusaha menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap perusahaan.

Menurut **Badriyah, (2015)**, kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan pegawai terhadap aspek-aspek yang senang maupun yang tidak senang mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian kerja masing-masing merupakan definisi dari kepuasan kerja.

Menurut **Sutrisno, (2014)**, terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan reaksi-realitas yang dirasakan karyawan , sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Budaya memiliki efek yang penting pada perilaku dan kinerja manusia baik secara individual ataupun kelompok dalam lingkungan kerja. Kinerja manusia dipengaruhi oleh budaya. Ada budaya bersifat dinamis dan membuat orang-orang menjadi kreatif dan produktif, tetapi ada jenis budaya yang membelenggu pikiran dan semangat, menekan aspirasi dan usaha terhadap kemajuan.

PT. Pegadaian (Persero) Merupakan sebuah BUMN di Indonesia yang usaha intinya dibidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai yang berkantor di Jakarta, Indonesia dan memiliki cabang-cabang yang tersebar di kota-kota maupun kabupaten di seluruh Indonesia. Sebagaimana kita ketahui, Pegadaian memberikan kita kemudahan bagi masyarakat Indonesia untuk memenuhi kebutuhan khususnya pembiayaan dengan memberikan kredit gadai dan jasa-jasa lainnya. Sebelum pegadaian memberikan pinjaman dalam bentuk kredit kepada nasabah, tentu ada prosedurnya, maka pegadaian terlebih dahulu melakukan analisis kredit dengan memberikan prosedur-prosedur pemberian kredit kepada nasabah agar meyakinkan pihak pembiayaan bahwa nasabah tersebut dapat benar-benar dipercaya. Analisis prosedur pemberian kredit biasanya mencakup biodata atau latar belakang nasabah, prospek usahanya, jaminan yang diberikan dan faktor lainnya. Tujuan analisis ini agar perusahaan yakin bahwa kredit yang diberikan benar-benar aman.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu karyawan mendapatkan informasi adanya kegiatan-kegiatan yang dilakukan pegadaian ke masyarakat seperti bantuan corporate social responsibility di masjid raya durian tarung, kelurahan rawang, Bazar emas pegadaian yang dilaksanakan

di gedung dinas kota padang, dan seminar go to campus dan lomba mewarnai “Ayo Menabung emas pegadaian . Untuk memperkenalkan produk pegadaian kepada masyarakat. Dan masalah yang dihadapi saat ini oleh PT. Pegadaian (Persero) Area Padang kurangnya kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik seperti belum maksimalnya dalam pelayanan terhadap masyarakat yang menggunakan jasa gadai dan karyawan lebih menyenangi perintah dari atasan, karyawan kurang berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan segera sehingga kinerjanya tidak berorientasi pada produktivitas tugas, Selain itu terlihat beberapa karyawan telat melaporkan tugasnya belum mampu menyelesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dan masih kurang tercapai target yang ditentukan perusahaan masih adanya karyawan yang telat datang ke kantor dan masih terdapat fasilitas yang kurang lengkap. selain itu terdapat beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan seperti tidak berpakaian seperti aturan dan beberapa karyawan masih suka merokok di area bebas rokok , padahal hal tersebut sudah jelas dilarang dan memiliki aturan-aturan berlaku. Permasalahan yang menyangkut kemampuan karyawan harus segera diselesaikan dengan baik. Keterbatasan karyawan yang handal, yang menguasai operasional perusahaan merupakan masalah yang mendasar dalam perbaikan kinerja perusahaan. Usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia akan juga mencakup peningkatan kemampuan manajerial dan operasional perusahaan. selain itu komitmen juga mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi.

Pada Variabel budaya organisasi terlihat bahwa beberapa karyawan belum menerapkan budaya organisasi dengan baik, budaya organisasi belum tertanam

kuat pada diri karyawan. Hal ini Akan dapat berdampak kurang baik terhadap kinerja. Oleh karena itu, penulis menyarankan kepada pimpinan untuk lebih menekankan tentang arti pentingnya budaya organisasi bagi perusahaan dan karyawan. Fenomena yang terjadi pada komitmen PT. Pegadaian masih kurangnya keinginan beberapa karyawan untuk memajukan perusahaan, dimana karyawan yang seharusnya melayani nasabah dengan baik, tetapi tidak lakukan dengan maksimal. Selain itu adanya sikap kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri terkadang berdampak negatif pada kinerjanya. Kegagalan kerja karyawan dipandang oleh sebagian karyawan sebagai penilaian dari pimpinan. Sehingga mempengaruhi kinerja karyawan yang belum optimal dalam mencapai target setiap tahun pada penyaluran pinjaman (OSL) gadai kurang lebih 370 Miliar dalam setahun dan selalu berfluktuasi pada tiap tahunnya. Hal ini berkaitan dengan masih kurangnya kinerja karyawan secara menyeluruh yang disebabkan kurang terlaksananya Budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja yang masih tinggi dan dukungan perusahaan baik pada pemimpin maupun karyawan.

Selain itu ada faktor lain yang terkait dalam proses kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Menurut **Kreitner dan Kinicki (2014)**, Mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan

organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Menurut **Robbins dan Judge, (2015)**, bahwa "Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan diantara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Dengan kata lain, kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan". Dengan kerangka berfikir begitu dapat dikemukakan bahwa seorang karyawan akan bekerja keras bila kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan yang baik akan mencapai hasil yang memuaskan .

Bila kepuasan terjadi maka pada umumnya tercermin sikap positif pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini berkaitan dengan faktor psikologi dan jiwa manusia. Ketika ia merasa puas, maka saat yang lain akan lebih bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh komitmen dan tanggung jawab. Biasanya karyawan tipe ini memandang pekerjaan adalah suatu kesenangan dan keharusan untuk kesejahteraan perusahaan. Sebaliknya tanpa adanya kepuasan kerja pada karyawan, juga akan mempengaruhi pencapaian kinerja pada perusahaan itu. Kepuasan kerja masih rendah dan mengakibatkan kinerja karyawan yang kurang optimal. Oleh karena itu kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa Penelitian terdahulu dilakukan oleh **Barakat(2016)** memiliki hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh **Fadlallah (2015)**, **Hira dan Waqas (2012)**, **Sangadji (2013)**, **Arifin (2015)** dan **Sugiri (2015)** yang menunjukkan hasil positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh **(Haqq, 2016)**, di PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo, membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari **Wardani et.al (2016)**, yang menyatakan pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selain mempengaruhi kinerja karyawan, budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, Penelitian yang dilakukan oleh **(Shah, 2015)** memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh **Hosseinkhanzadeh (2013)**, **Ahamed, M & Mahmood, (2015)**. Penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh **Nahas (2013)** dan **Arifin,(2015)** yang memiliki hasil penelitian bahwa budaya organisasi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh **Zefeiti, & Mohamad, (2017)** memiliki hasil penelitian bahwa semua subskala komitmen organisasi memiliki dampak yang positif dan signifikan pada dimensi kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh **Harwiki, (2016)**, **Pinho et al (2013)**, **Suryani, (2016)**, memiliki hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara komitmen

organisasi dengan kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan namun juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh **Idris, (2015)**, **Mohammadian, et al (2016)**, **Celik ,(2015)**, memiliki hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai masalah tersebut dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pegadaian Area Padang.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan yang akan diteliti maka identifikasi masalah yang dapat ditetapkan sebagai berikut :

1. Adanya karyawan yang kurang mematuhi aturan.
2. Belum maksimalnya pelayanan jasa gadai kepada masyarakat di Pegadaian.
3. Masih kurangnya keinginan beberapa karyawan untuk memajukan pegadaian.
4. Kinerja karyawan belum optimal terlihat dari hasil kerja.
5. Tidak efektifnya penerapan Budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan.
6. Masih adanya kemampuan dan keahlian karyawan masih rendah.

7. Kurangnya komitmen karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pada tugas perusahaan.
8. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan masih rendah.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kepuasan Kerja(Z), sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat pada PT. Pegadaian Area Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari permasalahan yang diuraikan diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Area Padang?
2. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pegadaian Area Padang?
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi melalui kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Area Padang?
4. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi melalui kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Area Padang?
5. Bagaimana Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Pegadaian Area Padang?

6. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Pegadaian Area Padang?
7. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Pegadaian Area Padang?

1.5 Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pegadaian Area Padang.
2. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Pegadaian Area Padang.
3. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Budaya Organisasi melalui kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Area Padang.
4. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Komitmen Organisasi melalui kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Area Padang.
5. Untuk mengetahui dan mengestimasi Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT.Pegadaian Area Padang.
6. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.Pegadaian Area Padang.

7. Untuk mengetahui dan mengestimasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pegadaian Area Padang.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Bagi PT. Pegadaian

Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Area Padang . Berkaitan dengan pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening agar dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja dengan tujuan untuk dapat mencapai target yang diinginkan.

2. Manfaat Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek. Serta memberikan gambaran bagaimana penerapan ilmu yang didapat di bangku kuliah pada masyarakat, perusahaan dan umum.

3. Manfaat Bagi Akademik

Manfaat bagi akademisi yang diharapkan adalah bahwa hasil penelitian dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan ilmu pemerintahan, dan berguna untuk menjadikan referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian atau penelitian.