

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu atau sumber daya manusia didalam organisasi itu sendiri. Menurut **(Ardana, 2017)** Sumber Daya Manusia merupakan harta atau asset yang paling berharga dan paling penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang telah dimiliki, tidak dapat di capai dengan cara yang mudah, hal tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan karyawan sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

Menurut **(Mangkunegara, 2017)** Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang meyakinkan atau tidak meyakinkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Kepuasan kerja timbul akibat cara yang ditunjukkan para pimpinan dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan pegawainya, sehingga para pekerja merasa bahwa atasan memperhatikan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan baik. Begitupun dengan sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dari pegawai dalam suatu organisasi tujuan organisasi tidak bisa dicapai dengan baik.

Tercapainya kepuasan seseorang terhadap sesuatu bukan berhentinya keinginan. Setelah seseorang mendapatkan kepuasan tersebut, maka akan timbul keinginan -keinginan lain yang lebih tinggi untuk dapat dipuaskan. Kepuasan kerja yang rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan atau membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan kurang bertanggungjawab. Apabila karyawan tidak mencapai kepuasan dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan seperti kurangnya rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, adanya mogok kerja, tingginya tingkat absensi dan tingkat pergantian karyawan (*turnover*) yang meningkat dari tahun ke tahun. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan.

Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku didalam dirinya. Pada dasarnya semakin positif sikap kerja semakin besar pula kepuasan kerja, biasanya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena telah memperoleh apa yang ia butuhkan.

PT. Kemilau Permata Sawit merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan buah kelapa sawit menjadi minyak kelapa sawit mentah. Walaupun sudah menjadi perusahaan besar yang mendunia dan bergengsi tentu saja masih banyak hambatan yang dialami perusahaan dan harus dihadapi baik itu berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Fenomena ini juga dihadapi PT. Kemilau Permata Sawit dimana masih terlihat rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan hal ini dapat kita tinjau tingkat keluarnya karyawan terutama pensiun dini atau pengunduran diri dari perusahaan yang meningkat

selama beberapa tahun terakhir dan juga tingkat kehadiran karyawan. Data jumlah karyawan yang mengalami penurunan disebabkan masa pensiun dan pengunduran diri di PT. Kemilau Permata Sawit adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Karyawan PT. Kemilau Permata Sawit**  
**Tahun 2015-2019**

<b>Tahun</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Jumlah Karyawan Keseluruhan	353	284	226	173	112
Jumlah Karyawan Keluar	-	9	8	5	7
Persentase Penurunan	-	19,54%	20,42%	23,45%	35,26%

Sumber : PT. Kemilau Permata Sawit, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 diatas disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Kemilau Permata Sawit masih rendah, hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan setiap tahunnya. Selain dari *turnover*, rendahnya kepuasan kerja juga terlihat dari tingkat absensi karyawan disuatu perusahaan. Data tingkat kehadiran karyawan PT. Kemilau Permata Sawit dilaporkan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Laporan Tingkat Kehadiran Karyawan PT. Kemilau Permata Sawit**  
**Tahun 2015-2019**

<b>Tahun</b>	<b>Kehadiran</b>	<b>Ketidakhadiran</b>	<b>Cuti</b>	<b>Sakit</b>
2015	87,60%	9,65%	1,84%	0,91%
2016	85,72%	10,74%	2,89%	0,65%
2017	86,65%	8,89%	3,76%	0,70%
2018	85,13%	9,76%	3,43%	1,68%
2019	84,65%	11,63%	3,16%	0,56%

Sumber : PT. Kemilau Permata Sawit, 2020

Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat tingkat kehadiran karyawan PT. Kemilau Permata Sawit sejak tahun 2015 sampai pada tahun 2019 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2015 tingkat kehadiran karyawan 87,60%, tahun 2016 tingkat kehadiran karyawan 85,72%, tahun 2017 tingkat kehadiran karyawan 86,65%,

tahun 2018 tingkat kehadiran 85,13% sedangkan tahun 2014 tingkat kehadiran 84,65%. Dari data yang diperoleh terlihat bahwa ketidakhadiran karyawan mengalami fluktuasi setiap tahunnya sehingga ditarik kesimpulan bahwa adanya ketidakpuasan dalam diri karyawan sehingga kurangnya semangat untuk hadir ke perusahaan. Namun adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu kompetensi, budaya organisasi dan motivasi.

Faktor yang pertama mempengaruhi karyawan adalah kompetensi. Menurut **(Rosidah, 2017)** kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT. Kemilau Permata Sawit bahwa kompetensi karyawan masih rendah hal ini disebabkan karena karyawan kurang menguasai substansi pekerjaannya, dimana penyelesaian tugas-tugas hanya ditangani beberapa orang karyawan saja, baik secara individu maupun dalam tim, sehingga tugas-tugas yang dilakukan terkonsentrasi pada mereka saja yang dinilai memiliki kompetensi dalam hal kemampuan, keterampilan

dan kecakapan, sementara sebagian lainnya berkerja seadanya tanpa pola dan sasaran yang jelas.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **(Manik, 2017)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang sama dilakukan oleh **(Solehudin, 2017)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan Sedangkan penelitian yang berbeda dilakukan oleh **(Deswarta, 2017)** bahwa terdapat pengaruh negatif kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang kedua yaitu budaya organisasi. Menurut **(David, 2016)** menyatakan Budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu internal organisasi yang dipelajarinya ketika menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam organisasi mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar pegawai negeri sipil berperilaku.

Budaya organisasi dapat membentuk perilaku karyawan dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. Jika budaya organisasi ini berubah dalam suatu perusahaan maka hal ini juga bisa mengakibatkan konflik yang terjadi dan karyawan kurang bisa memahami kembali budaya organisasinya yang baru. Budaya organisasi yang baik biasanya juga memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan disuatu perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawan cara yang dilakukan bahwa PT. Kemilau Permata Sawit untuk proses perekrutan belum memberikan budaya yang baik, mereka masih lebih mengutamakan sistem keluarga dan perekrutan cenderung tertutup.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **(Theolina, 2018)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang sama dilakukan oleh **(Mukzam, 2019)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang berbeda dilakukan oleh **(Abadiyah, 2016)** bahwa terdapat pengaruh negatif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang ketiga yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja Faktor yang ketiga mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Menurut **(Hasibuan, 2017)** Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama,

bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Didalam suatu organisasi, pegawai sangat membutuhkan motivasi kerja untuk melakukan suatu pekerjaan agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Setiap pegawai memiliki perbedaan motivasi kerja pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dimana ia bekerja dan merasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bias dirasakan oleh dirinya sendiri

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan dengan beberapa orang karyawan bahwa pemimpin dalam memotivasi kerja masih kurang dirasakan oleh bawahannya. Padahal dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, tugas pimpinanlah untuk memperdayakan semua sumber-sumber yang ada didalam perusahaan, terutama sumber daya manusianya melalui pembentukan motivasi kerja. Beberapa karyawan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja karena atasannya tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai inisiatif karyawan, dengan kata lain pemimpin cenderung memaksakan kehendaknya kepada karyawan. Padahal didalam butir salah satu budaya perusahaan berbunyi “proaktif dalam menghasilkan inovasi dan prestasi”, namun pada kenyataannya karyawan tidak dibiarkan untuk berinovasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh **(Lementut, 2018)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang sama dilakukan oleh **(Sinuhaji, 2017)** bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Sedangkan penelitian yang berbeda dilakukan oleh **(Juniari, 2016)** bahwa terdapat pengaruh negatif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan hal tersebut diatas tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kemilau Permata Sawit”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena diatas dan dalam kajian-kajian literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) banyak faktor yang mempengaruhi “Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening” maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut

1. Rendahnya kepuasan kerja dari pegawai dalam suatu organisasi tujuan organisasi tidak bisa dicapai dengan baik
2. Rendahnya kepuasan kerja juga, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjenuhkan atau membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan kurang bertanggungjawab
3. Karyawan tidak mencapai kepuasan dalam dalam bekerja maka akan timbul sikap negatif dalam pekerjaan
4. Data jumlah karyawan yang mengalami penurunan disebabkan masa pensiun dan pengunduran diri di PT. Kemilau Permata Sawit.
5. Kepuasan kerja karyawan PT. Kemilau Permata Sawit masih rendah, hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan setiap tahunnya

6. Rendahnya kepuasan kerja juga terlihat dari tingkat absensi karyawan disuatu perusahaan yang tinggi
7. Adanya ketidakpuasan dalam diri karyawan sehingga kurangnya semangat untuk hadir ke perusahaan
8. Kompetensi karyawan masih rendah hal ini disebabkan karena karyawan kurang menguasai substansi pekerjaannya, dimana penyelesaian tugas-tugas hanya ditangani beberapa orang karyawan saja, baik secara individu maupun dalam tim
9. Budaya organisasi ini berubah dalam suatu perusahaan maka hal ini juga bisa mengakibatkan konflik yang terjadi dan karyawan kurang bisa memahami kembali budaya organisasinya yang baru
10. Untuk proses perekrutan belum memberikan budaya yang baik, mereka masih lebih mengutamakan sistem keluarga dan perekrutan cenderung tertutup
11. Pemimpin dalam memotivasi kerja masih kurang dirasakan oleh bawahannya
12. Beberapa karyawan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja karena atasannya tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai inisiatif karyawan

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini, penulis hanya membatasi permasalahan pada hal-hal yang berkenaan dengan kompetensi dan budaya organisasi sebagai

variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat sedangkan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Kemilau Permata Sawit.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah merupakan langkah yang sangat penting karena langkah ini menentukan kemana suatu penelitian diarahkan. Perumusan masalah pada hakekatnya merupakan perumusan pernyataan yang jawabannya akan dicari melalui penelitian. Maka penulis merumuskan permasalahan ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel interveing pada PT. Kemilau Permata Sawit?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel interveing pada PT. Kemilau Permata Sawit?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit.
3. Untuk mengetahui seberapa besar kompetensi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit.
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kemilau Permata Sawit.
6. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel interveing pada PT. Kemilau Permata Sawit.
7. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel interveing pada PT. Kemilau Permata Sawit.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini sangat berguna baik bagi penulis secara pribadi maupun bagi instansi yang menjadi objek penelitian, dan juga pihak pihak berkepentingan.

Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi PT. Kemilau Permata Sawit

Untuk menambah dan memperdalam dalam menghubungkan teori, fakta yang terjadi semasa perkuliahan dan menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

2. Bagi Pengembangan Ilmu

a. Sebagai tambahan wacana dalam mendidik mengenai faktor-faktor yang berhubungan antar pimpinan dengan pegawai PT. Kemilau Permata Sawit.

b. Sebagai referensi ilmiah yang dapat dipergunakan oleh pihak yang memerlukan untuk bahan pertimbangan.

3. Bagi penulis

Penulis mengharapkan dengan di lakukan penelitian ini dapat memberi masukan bagi pihak PT. Kemilau Permata Sawit akan penting nya kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja yang nanti nya dapat di jadikan bahan pertimbangan dalam membuat suatu keputusan ataupun peraturan demi majunya organisasi.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan bagi mahasiswa dan peneliti lain yang ingin meneliti tentang kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja.