

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dapat kita ketahui bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu perusahaan, dimana masa depan dan perkembangan suatu perusahaan akan bergantung pada pengetahuan, ketrampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Perusahaan yang mampu bertahan dan bersaing dalam mencapai tujuannya adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang baik dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan di organisasi maupun di perusahaan karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan atau pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan atau pegawai tidak di ikut sertakan. Mengatur karyawan atau pegawai terkadang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan atau pegawai tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mesin, modal, atau gedung.

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS). Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat

dengan dilandasi kesetiaan, dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Pasal 12 UU no 8 tahun 1974 Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dan penjabarannya, salah satunya diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prosedur-prosedur yang sesuai kebijakan dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan budaya organisasi yang baik serta mengarah pula terhadap komitmen organisasi dalam pelaksanaan peningkatan kinerja dan produktivitas.

Keberhasilan setiap organisasi untuk membentuk kekuatan menghadapi dunia global, tergantung seberapa besar karyawan mau bekerja untuk perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Kemauan tersebut dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan menikmati pekerjaan mereka dan merasa dihargai oleh perusahaan (Wirawan, 2013). Dengan kata lain, sikap yang dibentuk oleh karyawan dipengaruhi pula oleh pekerjaan mereka.

Lingkup psikologi menyebutkan sikap positif yang menjadi respon dari pekerjaan tersebut dengan kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap keberlangsungan suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Kepuasan kerja mengacu pada sikap lazim yang ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dirasakan oleh setiap individu ketika mereka menunjukkan sikap positif sebagai respon dari pekerjaan yang mereka rasakan (Munandar, 2008) loyalitas dan kehadiran merupakan bentuk sikap positif yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja. Respon tersebut muncul dari rekan kerja yang selalu mendukung, pekerjaan yang menantang, pendapatan yang layak dan lingkungan kerja yang menunjang pekerjaan (Robbins, 2002)

Komitmen organisasional menjadi sangat penting bagi organisasi dibandingkan dengan kepuasan kerja. Seorang individu masuk kedalam suatu organisasi dengan berbagai macam alasan,kebutuhan, keinginan dan kemampuan mereka sehingga mereka berharap dapat menemukan sebuah lingkungan organisasi yang dapat membuat mereka mampu menggunakan kemampuan mereka dan mendapat balas jasa sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya (Yulianto 2001, hlm. 101).

Kompensasi juga dapat dihubungkan dengan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Karena kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko, 2000). Ketidakpuasan kerja juga dapat menjadi suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain. Menurut (Rivai, 2005) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Pertanian Republik Indonesia salah satu instansi pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanian. Melihat fenomena yang terjadi di kementerian pertanian Republik Indonesia dengan adanya pergantian pimpinan seiring perjalanan waktu dan karier memberikan nuansa perubahan terhadap para pegawai. Pada periode Tahun 2011-2013 di instansi kementerian Pertanian terlihat hasil rekapitulasi data absensi pegawai diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 1 Rekapitulasi Data Absensi Pegawai 2011-2013**

<b>Tahun</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Tidak Hadir</b>	20%	12%	15%
<b>Izin</b>	10%	5%	5%
<b>Sakit</b>	10%	5%	5%

Sumber : Biro Kepegawaian Organisasi Kementerian Pertanian RI Agustus 2014

Dari tabel diatas dilihat pada tahun 2011 presentase pegawai yang absen atau tidak hadir tanpa keterangan adalah 20%, ijin 10% dan sakit 10%. Kemudian ditahun 2012 terjadi penurunan, dimana presentase pegawai di kementerian pertanian yang tidak hadir tanpa keterangan berkurang menjadi 12%, ijin 5% dan sakit 5%. Sementara itu, di tahun 2013 kembali terjadi peningkatan presentase absensi pegawai, dimana presentase pegawai tidak hadir tanpa keterangan meningkat 15%, ijin 5% dan sakit 5%. Persentase absensi pegawai kementerian pertanian yang cenderung fluktuatif ini didapati bahwa pegawai yang sering tidak hadir tanpa keterangan adalah pegawai yang sama setiap tahunnya.,

Rendahnya tingkat absensi pegawai di kementerian pertanian ini dipicu dari banyaknya pegawai yang mengeluhkan ketidakpuasan kerja karena tidak adanya penghargaan yang pantas, minimnya perhatian institusi dalam hal pengembangan karier. Kurang harmonisnya hubungan antara atasan dengan bawahan serta ungkapan-ungkapan ketidakpuasan yang diekspresikan oleh beberapa pegawai terdiri dari bermacam sikap, dari tingkatan absensi yang tinggi, keluhan verbal tentang ketidakpuasan kerja yang berefek terhadap komitmen organisasi pegawai, hingga beberapa pegawai yang melakukan pengajuan mutasi. Keadaan-keadaan tersebut telah mengakibatkan menurunnya motivasi pegawai dari waktu ke waktumembantu Presiden dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanian.. Menurut (Pasolong /2008, hlm. 126) bahwa pada instansi pemerintah ruang gerak pegawai sangat terbatas, mayoritas pegawai tidak berhak atas jabatan karena sistem promosi umumnya berdasarkan senioritas dalam kepegawaian dan kepangkatan.

Kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan dapat dilihat dari banyaknya jumlah absensi dan jumlah karyawan yang keluar dan masuk yang terjadi di perusahaan atau organisasi tersebut. Semakin tinggi jumlah karyawan yang keluar dari suatu perusahaan, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja rendah, karena karyawan merasa tidak cocok bekerja di perusahaan atau organisasi. (Mahesa 2010, hlm. 20).

Peningkatan kualitas sumberdaya manusia aparatur yang diharapkan adalah terciptanya aparatur yang handal, mampu melaksanakan keseluruhan penyelenggaraan pemerintahan umum, pembangunan dan pelayanan masyarakat yang efektif, efisien dan profesional. Peningkatan kinerja aparat sangat penting, karena merupakan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi di masa datang. Pada instansi pemerintah, peningkatan kinerja sangat berguna untuk menilai tingkat kualitas, efisiensi pelayanan, motivasi pegawai, dan mendorong agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntut perbaikan pelayanan publik (Hatri & Keban 1995, hlm. 35).

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, bahwa terdapat teori dua faktor yaitu faktor *motivator* – faktor *hygiene*, dimana faktor *motivator* berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri (*job konten*) yang disebut juga sebagai faktor *intrinsik*, sedang faktor *hygiene* yaitu faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan berhubungan dengan *job konteks* yang disebut sebagai aspek ekstrinsik pekerjaan.

Sebagai upaya membuat pegawai merasakan puas dalam bekerja, pihak pimpinan harus memastikan bahwa faktor *hygiene* telah memadai seperti gaji, keamanan dan kondisi kerja aman, hubungan dengan rekan kerja dan atasan baik. Pimpinan yang menyediakan faktor-faktor *higienis* secara memadai belum tentu dapat merangsang motivasi pegawai tetapi hanya memastikan pegawai tidak merasa ketidakpuasan. Dengan demikian adalah tugas pihak pimpinan yang harus menyediakan faktor penggerak *motivator (intrinsik)* kepada pegawai seperti prestasi, pengakuan, tanggungjawab dan pengembangan kesempatan untuk maju. Bila pihak perusahaan memperhatikan hal ini maka tingkat kepuasan pegawai akan tinggi. (Griffin 2006, hlm. 25).

Komitmen organisasi sangat penting, baik dalam organisasi perusahaan, organisasi pemerintah ataupun organisasi sosial (nir laba), dengan tujuan menyatukan visi misi dan kebersamaan karyawan dalam jalannya roda kemajua organisasi. Tujuan kemajuan organisasi dapat terlihat dengan adanya semangat

bekerja, semangat kebersamaan dan suasana lingkungan budaya organisasi yang kondusif. Hal ini sejalan dengan pernyataan Robbins & Judge (2007, hlm. 113) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan (Calabretta et al 2008) mengemukakan nilai yang dibagi dalam organisasi secara merata akan membuat manajemen dan karyawan mempunyai kepuasan kerja sebagai simbol dari komitmen organisasi.

Peranan organisasi dapat memberikan suasana budaya organisasi yang baik, menyenangkan dan bersahabat, dapat menciptakan kepuasan kerja yang berimbas pada tingginya komitmen organisasi bagi karyawan yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan karyawan dapat dirasakan, jika pemenuhan kebutuhan ekonomi baik dalam bentuk gaji (*financial*) dan fasilitas penunjang (*non financial*) telah terpenuhi dan dirasakan bagi karyawan dan anggota keluarganya. Kepuasan bekerja bagi seorang karyawan dapat di rasakan umunya dalam bentuk kesejahteraan. Kesejahteraan yang telah diperoleh selain dalam bentuk gaji, dapat dalam bentuk fasilitas kesehatan, pensiun, pendidikan, pinjaman kredit perumahan dan sebagainya. Kepuasan bekerja lainnya dalam kegiatan menjalankan tugas-tugas pekerjaan, dapat dirasakan pegawai dalam bentuk perlengkapan fasilitas kantor yang baik, fasilitas komputer yang mengikuti kemajuan teknologi, dan lingkungan kerja dengan suasana aman dan nyaman. Kepuasan bekerja bagi karyawan dapat menciptakan rasa memiliki dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Pegawai yang mempunyai rasa bangga dan kesetiaan bekerja dalam organisasi, berusaha memberikan hasil output maksimal dan terbaik. Kesetiaan karyawan kepada organisasi adalah bagian dari komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian di atas menjelaskan bahwa adanya hubungan secara teoritis mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen. Melihat pentingnya faktor tersebut, maka penulis tertarik untuk

melakukan riset penelitian dengan judul “ **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA (Study kasus karyawan di Kementerian Pertanian Republik Indonesia).**

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah rendahnya komitmen organisasi para pegawai di Kementerian Pertanian dimana persentase absensi pegawai bersifat fluktuatif. Walaupun bersifat demikian, didapati persentase pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan selama 3 tahun terakhir masih cukup tinggi. Rendahnya komitmen organisasi pegawai Kementerian Pertanian ini dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal. Budaya organisasi yang terbentuk dirasakan karyawan cukup menjadi beban tersendiri karena adanya ketidakseimbangan serta dukungan dan kerja sama yang rendah antar rekan kerja. Selain itu terkait dengan kompensasi yang diterima karyawan dirasa adanya ketidakadilan dalam pemberian insentif antar pegawai dengan jabatan golongan yang sama. Tempat kerja yang kurang tidak tertata dengan rapi dan bersih mengakibatkan pegawai tidak bergairah dan tidak puas didalam bekerja dikarenakan lingkungan tempat kerja yang kurang nyaman. Hal-hal yang disebutkan diatas menjadi faktor internal yang diidentifikasi mempengaruhi komitmen organisasi para pegawai antara lain kebijakan-kebijakan pemerintah dan peraturan-peraturan yang ditetapkan dilingkungan Kementerian Pertanian.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini hanya akan dibatasi pada faktor internal saja, dimana faktor internal tersebut tercermin dalam variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja yang mempengaruhi komitmen organisasi.

Wilayah analisis penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan Kementerian Pertanian RI. Adapun periode pengamatan akan dilaksanakan selama 90 hari. Selain itu adapun metode penelitian yang akan digunakan adalah metode penelitian kuantitatif.

### **I.3 Perumusan Masalah**

Bagian latar belakang di atas memperlihatkan berbagai faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Namun fokus penelitian adalah melihat/mengkaji hubungan faktor budaya organisasi, prosedur kerja dan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pada kementerian pertanian RI. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, makapermasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi?
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi?
- e. Apakah kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi?

### **I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **a. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh faktor kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.

**b. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang dilakukan di sini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktikal. Adapun manfaat penelitian dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/pengetahuan dan penerapannya khususnya dalam pengujian hipotesis terhadap masalah dalam variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
2. Secara praktikal

Secara praktikal, hasil penelitian ini juga dapat digunakan oleh kalangan pemerhati sumber daya manusia dalam *setting* organisasi maupun industri. Khususnya bagi para praktisi mengenai pengelolaan sumber daya manusia, khususnya kepuasan kerja yang berimbas terhadap komitmen organisasi bagi karyawan. Bagi instansi tempat dilakukan penelitian ini, hasil penelitian dapat memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan atau organisasi mengenai tingkat komitmen Organisasi yang dialami oleh karyawan. Hal tersebut dapat memudahkan pihak instansi dapat melakukan perubahan dan perbaikan untuk membentuk komitmen tinggi yang lebih tinggi dengan memperhatikan budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja.