

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah pilar penting bagi sebuah Perusahaan karena kualitasnya akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas operasinya. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dengan beberapa cara, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan budaya organisasi (Budianto dkk, 2024). Dalam dunia kerja, sumber daya manusia menjadi kunci utama keberhasilan suatu organisasi. Meski terdapat sumber daya lain seperti alat, mesin otomatis, namun sampai saat ini di setiap organisasi yang memfungsikan peralatan ataupun mesin tersebut adalah SDM. Menyadari bahwa sumber daya manusia sering menjadi permasalahan mendasar yang dialami oleh Perusahaan, maka Perusahaan juga dituntut untuk terus memperhatikan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada (Injilia et al., 2022)

Menurut (Benhard Tewal dkk, 2017) dalam buku *Perilaku Organisasi*, SDM bukan sekadar tenaga kerja, melainkan subjek utama yang menggerakkan seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja karyawan menjadi ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target, baik dari segi produktivitas, kualitas hasil kerja, maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Namun Menurut buku (Heri Murtiyoko, 2023), dalam praktiknya tidak semua perusahaan mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya secara konsisten. Banyak faktor yang memengaruhi kinerja, di antaranya budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Ketiga variabel ini saling terkait

dalam membentuk perilaku kerja dan semangat karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan

PT. Pitamas Indonusa adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspor-impor dan produksi solasi, yang beroperasi di satu gedung bersama dengan PT. Nachindo Tape Industry. Dari observasi dan data internal tahun 2024, terungkap bahwa penerapan nilai budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja, motivasi karyawan, serta kinerja mereka belum mencapai tingkat optimal.

Berdasarkan data internal HRD tahun 2024, dalam hal budaya organisasi rata-rata tingkat disiplin kerja mencapai 82%, tanggung jawab 85%, dan orientasi hasil 88%. Namun, tingkat turnover karyawan mencapai 3,2% per bulan. Beberapa karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan pengiriman, sering terlambat datang, pulang lebih awal dari jadwal, dan kurang menunjukkan inisiatif dalam mencapai target kerja. Hal ini menunjukkan bahwa nilai budaya seperti disiplin, tanggung jawab, loyalitas, dan orientasi hasil belum diterapkan secara konsisten di semua divisi.

Dalam hal kepuasan kerja rata-rata sebesar 70%, di mana aspek penghargaan (65%) dan kesempatan karier (66%) menempati nilai terendah. Beberapa karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan tidak proporsional dengan kontribusi mereka. Contohnya karyawan bagian pemasaran yang sering lembur untuk menyelesaikan laporan bulanan tidak selalu diberi bonus. Selain itu, hubungan antarpegawai di beberapa divisi kurang harmonis, yang ditandai dengan konflik atau miskomunikasi kecil saat beban kerja meningkat. Fenomena ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja seperti penghargaan, kenyamanan, dan hubungan

kerja masih perlu ditingkatkan agar dapat berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal motivasi kerja, rata-rata capaian mencapai 74%, dengan penurunan terbesar pada indikator pengakuan atasan (69%) dan insentif (70%). Sebagian karyawan menjadi tertekan dan kehilangan semangat ketika target kerja meningkat, yang lain terus berusaha keras untuk mencapai hasil terbaik. Ini menunjukkan bahwa ada ketidakseimbangan antara motivasi intrinsik, seperti dorongan untuk berprestasi, dan motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan insentif. Selain itu, ada beberapa karyawan yang percaya bahwa pimpinan tidak memberikan dukungan yang cukup, sehingga motivasi kerja mereka belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja mereka.

Sementara itu, kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, tingkat kepuasan karyawan, dan tingkat motivasi mereka, masih belum mencapai tingkat terbaik. Laporan evaluasi kinerja PT Pitamas Indonusa tahun 2024 menunjukkan bahwa evaluasi kinerja karyawan menunjukkan capaian rata-rata sebesar 85,1%, dengan rincian kualitas kerja 86%, kuantitas 84%, ketepatan waktu 86%, dan produktivitas 83%. Meskipun kinerja karyawan secara keseluruhan stabil, penurunan di pertengahan tahun menunjukkan pengaruh dari menurunnya motivasi dan kepuasan kerja. Seperti yang ditunjukkan oleh fenomena ini, kinerja karyawan PT Pitamas Indonusa belum mencapai tingkat yang diharapkan. Penyebab utama termasuk semangat kerja yang menurun, kurangnya penghargaan, dan kurangnya penerapan budaya organisasi.

Fenomena tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Triastuti et al., 2021), (Meita, Astarina, 2020) dan (Mustikaningsih dkk, 2014) yang menunjukkan adanya hubungan yang tidak konsisten antara variabel bebas dengan kinerja.

Penelitian sebelumnya oleh (Budianto dkk, 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Triatra Sinergia Pratama, sebuah perusahaan manufaktur anak perusahaan Astra Group. Hasil penelitian tersebut menegaskan pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja. Namun, penelitian (Triastuti dkk., 2021) di PT Mandom Indonesia menemukan hasil yang berbeda: budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena penerapan nilai-nilai organisasi tidak dilakukan secara konsisten. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan masih adanya *research gap* yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, terutama pada perusahaan yang memiliki karakter lintas entitas seperti PT Pitamas Indonusa.

Menurut (Benhard Tewal dkk, 2017) budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi yang kuat menciptakan kesatuan arah, meningkatkan loyalitas, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan disiplin dalam bekerja. Ketika budaya organisasi dijalankan secara konsisten, maka karyawan akan merasa memiliki perusahaan dan berusaha memberikan hasil terbaik.

Budaya Organisasi PT. Pitamas Indonusa (Disiplin, tanggung jawab, loyalitas dan orientasi pada hasil) :

Tabel 1.1 Rekap data budaya organisasi

Bulan	Disiplin (Tingkat kehadiran Tepat Waktu)	Tanggung Jawab (Tugas Selesai Tepat Waktu %)	Loyalitas (Turn Over %)	Orientasi Pada Hasil (Target Tercapai %)
Januari 2024	86	89	2,5	91
Februari 2024	84	87	2,8	90
Maret 2024	83	86	3,1	88
April 2024	85	88	3,0	90
Mei 2024	82	84	3,3	87
Juni 2024	80	83	3,5	86
Juli 2024	78	82	3,7	85
Agustus 2024	79	84	3,6	86
September 2024	81	85	3,4	88
Oktober 2024	82	86	3,1	89
November 2024	83	87	3,0	90
Desember 2024	84	88	2,9	91
Rata-rata	82	85	3,2	88

Sumber : Observasi HRD PT. Pitamas Indonusa 2024

Analisis : Secara keseluruhan, budaya organisasi di PT. Pitamas Indonusa termasuk dalam kategori yang baik dengan rata-rata mencapai 85%. Meskipun demikian, terdapat fluktuasi pada pertengahan tahun yang menunjukkan perlunya peningkatan nilai disiplin dan tanggung jawab guna menjaga konsistensi budaya kerja di seluruh periode waktu.

Selain budaya organisasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut (Heri Murtiyoko, 2023), dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh penghargaan, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, serta kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang merasa puas akan bekerja dengan semangat tinggi, memiliki loyalitas terhadap perusahaan, dan menunjukkan performa optimal.

Menurut (Arnaldo & Andani, 2021) Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang menggambarkan Tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang ia lakukan karena sesuai dengan kemampuan dan harapan atau menerima penghargaan dari hasil kerja yang dilakukan. Ketidakpuasan karyawan dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, seperti melakukan protes, malas bekerja, tidak patuh hingga berhenti bekerja.

Selanjutnya dalam Penelitian oleh (Meita, Astarina, 2020) di PT Tektonindo Henida Jaya Group, sebuah perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut disebabkan oleh sistem kompensasi yang belum optimal dan penghargaan yang kurang memadai. Sebaliknya, penelitian (Budianto dkk, 2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja

yang tinggi berdampak positif terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan hasil ini memperkuat perlunya penelitian lanjutan dalam konteks yang berbeda, seperti di PT Pitamas Indonusa, yang memiliki lingkungan kerja gabungan antara ekspor dan lokal serta sistem organisasi yang kompleks.

Kepuasan kerja PT. Pitamas Indonusa (Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap atasan dan kepuasan terhadap gaji/penghasilan)

Tabel 1.2 Rekap data kepuasan kerja

Bulan	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (%)	Kepuasan terhadap Rekan Kerja (%)	Kepuasan terhadap atasan(%)	Kepuasan terhadap gaji/penghasilan (%)
Januari 2024	82	85	70	68
Februari 2024	80	84	69	67
Maret 2024	78	83	68	66
April 2024	79	82	67	66
Mei 2024	77	80	65	65
Juni 2024	76	79	64	64
Juli 2024	75	78	64	63
Agustus 2024	76	79	65	64
September 2024	78	80	66	65

Bulan	Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (%)	Kepuasan terhadap Rekan Kerja (%)	Kepuasan terhadap atasan(%)	Kepuasan terhadap gaji/penghasilan (%)
Oktober 2024	79	81	67	66
November 2024	80	82	68	67
Desember 2024	81	83	69	68
Rata-rata	78	81	67	66

Sumber : Rekap survei internal 2024

Analisis : Tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pitamas Indonusa pada tahun 2024 berada di angka rata-rata 73 persen. Aspek yang paling rendah dalam kepuasan tersebut adalah gaji atau penghargaan serta hubungan dengan atasan. Beberapa karyawan, terutama di bagian penagihan dan pemasaran, merasa usaha mereka belum cukup dihargai secara adil. Ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperbaiki sistem penghargaan dan meningkatkan komunikasi dari manajemen agar karyawan lebih termotivasi dan setia terhadap perusahaan.

Faktor berikutnya yang juga memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. (Benhard Tewal dkk, 2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat bersumber dari kebutuhan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, serta kondisi eksternal seperti kompensasi dan

penghargaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha mencapai hasil kerja yang maksimal meskipun menghadapi tekanan atau target tinggi.

Hasil penelitian oleh (Mustikaningsih dkk, 2014) di Optik Pranoto yang bergerak di bidang jasa dan ritel menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karena meskipun karyawan memiliki motivasi tinggi, hal tersebut tidak diimbangi dengan dukungan manajerial dan fasilitas kerja. Sebaliknya, penelitian (Kingi, 2024) pada karyawan hotel menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan indikator seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan produktivitas kerja. Perbedaan hasil penelitian ini juga menjadi dasar penting untuk menguji kembali pengaruh motivasi terhadap kinerja di lingkungan PT Pitamas Indonusa.

Motivasi kerja PT. Pitamas Indonusa (Dorongan Berprestasi, Tanggung Jawab, Pengakuan, Insentif)

Tabel 1.3 Rekap data motivasi kerja

Bulan	Dorongan Berprestasi (%)	Tanggung Jawab Pribadi (%)	Pengakuan Atasan (%)	Kesempatan Karier (%)
Januari 2024	85	88	72	74
Februari 2024	84	86	71	73
Maret 2024	83	85	70	72
April 2024	82	84	69	72
Mei 2024	80	83	68	70
Juni 2024	78	82	67	69

Bulan	Dorongan Berprestasi (%)	Tanggung Jawab Pribadi (%)	Pengakuan Atasan (%)	Kesempatan Karier (%)
Juli 2024	77	80	66	68
Agustus 2024	78	81	67	69
September 2024	79	82	68	70
Oktober 2024	80	83	69	71
November 2024	81	84	70	72
Desember 2024	82	85	71	73
Rata-rata	81	83	69	71

Sumber : Evaluasi Motivasi Karyawan PT.Pitamas Indonusa 2024

Analisis : Berdasarkan data motivasi kerja tahun 2024, rata-rata motivasi karyawan mencapai 76%. Dari beberapa aspek yang dinilai, aspek pengakuan dari atasan dan insentif menunjukkan nilai terendah dibandingkan aspek dorongan berprestasi dan tanggung jawab pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa kurang diberi apresiasi dan penghargaan atas hasil kerja mereka, terutama di bulan Juni hingga Juli, saat beban kerja meningkat namun penghargaan dari atasan berkurang.

Kinerja Karyawan PT. Pitamas Indonusa (Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Produktivitas)

Tabel 1.4 Rekap data kinerja karyawan

Bulan	Kualitas Kerja (%)	Kuantitas Kerja (%)	Ketepatan Waktu (%)	Produktivitas (%)
Januari 2024	90	88	91	87
Februari 2024	89	86	89	85
Maret 2024	87	85	87	83
April 2024	88	86	88	84
Mei 2024	86	84	86	82
Juni 2024	84	82	84	80
Juli 2024	83	81	83	79
Agustus 2024	84	82	84	80
September 2024	85	83	85	81
Oktober 2024	86	84	86	82
November 2024	87	85	87	83
Desember 2024	88	86	88	84
Rata-rata	86	84	86	82

Sumber : Laporan Evaluasi Karyawan PT.Pitamas Indonusa 2024

Analisis : Secara keseluruhan, rata-rata tingkat kinerja karyawan mencapai 85%, menunjukkan performa yang cukup baik dan stabil sepanjang tahun 2024.

Meski demikian, terjadi penurunan dalam hal kuantitas kerja dan produktivitas pada bulan Juni hingga Juli. Penurunan ini juga terlihat pada tingkat motivasi dan kepuasan kerja pada masa yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi karyawan menurun dan apresiasi dari atasan berkurang, maka hal tersebut dapat langsung memengaruhi produktivitas dan konsistensi kinerja mereka.

Secara keseluruhan, fenomena tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pitamas Indonusa. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penelitian tentang bagaimana budaya perusahaan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan menentukan faktor mana yang paling dominan yang memengaruhi peningkatan kinerja di PT. Pitamas Indonusa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Pitamas Indonusa?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Pitamas Indonusa?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Pitamas Indonusa?
4. Apakah budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan memengaruhi kinerja karyawan?
5. Diantara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja, variabel mana yang paling dominan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Tulisan

Berdasarkan rumusan masalah yang muncul tersebut, dapat diambil tujuan dari penulisan ini adalah :

1. Menganalisis secara parsial pengaruh signifikansi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pitamas Indonusa.
2. Menganalisis secara parsial pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pitamas Indonusa.
3. Menganalisis secara parsial pengaruh signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pitamas Indonusa.
4. Menganalisis secara simultan pengaruh signifikansi dari budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pitamas Indonusa.
5. Menganalisis variabel paling berpengaruh diantara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu :

a. Manfaat Teoritis

1. Menambah wawasan ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori-teori perilaku organisasi yang relevan dengan konteks perusahaan di Indonesia,

terutama yang beroperasi dalam sistem kerja lintas entitas atau grup perusahaan.

b. Manfaat Praktis

1. Memberikan Gambaran kepada manajemen PT. Pitamas Indonusa mengenai kondisi aktual karyawan kantor pusat terkait budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi, serta hubungannya dengan kinerja.
2. Menjadi bahan pertimbangan Perusahaan dalam Menyusun kebijakan peningkatan kinerja karyawan, seperti pengelolaan jam kerja, pemberian insentif, dan perbaikan budaya organisasi.
3. Sebagai dasar bagi Perusahaan dalam mengelola beban kerja lintas entitas agar lebih seimbang dan tidak menurunkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan.
4. Membantu pihak lain (peneliti berikutnya, mahasiswa, atau praktisi HR) yang ingin melakukan studi serupa atau menerapkan kebijakan manajemen yang berbasis pada kondisi aktual di lapangan.

1.5 Batasan penelitian

Agar penelitian lebih terfokus, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada :

1. Objek penelitian adalah karyawan yang bekerja di kantor pusat PT. Pitamas Indonusa, baik secara langsung bekerja untuk PT. Pitamas Indonusa maupun yang turut menangani pekerjaan dari perusahaan

lain dalam grup yang berlokasi satu Gedung dengan PT.Nachindo Tape Industry.

2. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Pitamas Indonusa yang bekerja di kantor pusat, mencakup Administrasi, Keuangan, marketing lokal, marketing ekspor, pembelian lokal, pembelian impor, penagihan, pengamanan, pengiriman dan petugas kebersihan.
3. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari tiga, yaitu :
 - a. Budaya Organisasi (X1)
 - b. Kepuasan Kerja (X2)
 - c. Motivasi Kerja (X3)

Sementara itu, variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y).

4. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif asosiatif, dengan data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disebarakan secara online kepada karyawan kantor pusat, dan data sekunder yang diperoleh dari buku dan jurnal yang relevan. Untuk analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan variabel-variabel yang diuji.
5. Penelitian dilakukan hanya pada satu waktu (cross-sectional), sehingga temuan menggambarkan kondisi pada saat pengumpulan data, dan tidak mencerminkan perubahan jangka panjang.

Dengan batasan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih fokus, mendalam dan relevan dengan kondisi nyata di PT.Pitamas

Indonusa, serta menghasilkan rekomendasi yang dapat diterapkan secara praktis oleh manajemen perusahaan.

