

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian yang terdiri dari permasalahan serta variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dalam industri retail di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh peluang serta pesatnya pertumbuhan perusahaan-perusahaan di industri yang sejenis. Melihat perkembangan industri retail pada saat ini, perusahaan yang bergerak dibidang industri retail saling bersaing untuk menjadi pemain utama dibidangnya. Wajar jika manajemen organisasi dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaannya dengan menyediakan tenaga kerja yang handal dan berkomitmen serta memiliki kompetensi yang baik agar dapat memenangkan persaingan usaha. Hal ini dikarenakan mayoritas tenaga kerja diperusahaan yang bergerak pada industri retail secara langsung berinteraksi dengan konsumennya sehingga kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap organisasi.

Dalam mencapai keunggulan kompetitif, organisasi membutuhkan peranan pihak manajemen selaku pembuat kebijakan dan pengambil keputusan untuk

dapat bersinergi dengan tenaga kerja selaku eksekutor dari kebijakan yang telah dibuat dalam memanfaatkan sumber daya serta mengelola tuntutan perubahan yang ada pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Oleh karena itu sangat penting bagi organisasi untuk mengelola faktor-faktor penting dalam mencapai keberlangsungan organisasi.

Berbicara mengenai faktor-faktor penting dalam mencapai keberlangsungan organisasi, terdapat tiga faktor penting yang dapat dianalisa yaitu budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Barney (1991) mengemukakan tiga kondisi dimana budaya organisasi dapat menciptakan keberlangsungan dan keunggulan di dalam organisasi; pertama, budaya di suatu organisasi haruslah giat, kedua budaya harus langka dan unik dan yang ketiga budaya tidak mudah ditiru. Ketiga kondisi ini akan menjadikan organisasi yang superior dan dapat berlangsung dalam jangka panjang. Lebih lanjut, (Dobre, 2013) mengemukakan bahwa untuk dapat meningkatkan produktifitas dan kepuasan konsumen, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi.

Dalam lingkungan kerja, karyawan menggunakan sebagian besar waktunya untuk menjalankan kewajiban dan kebutuhannya baik bagi perusahaan maupun bagi keluarganya yaitu bekerja. Harapan tenaga kerja adalah agar organisasi dapat menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik sesuai harapan perusahaan. Sesungguhnya, kepuasan kerja adalah timbal balik dari kepedulian dan penghormatan yang

diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Persepsi yang sederhana namun sering diabaikan.

Banyak organisasi merekrut tenaga kerja kemudian meminta mereka untuk bekerja dengan baik dan produktif yang secara sadar atau tidak terkadang organisasi belum sepenuhnya membekali karyawan dengan pengetahuan yang cukup mengenai budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan serta belum menyediakan lingkungan kerja yang aman dan menyenangkan sebagai modal bagi terciptanya produktivitas dan kepuasan kerja karyawan yang diharapkan. Dalam artian bahwa seharusnya organisasi sudah melakukan investasi terhadap faktor-faktor yang menjadi pendorong terwujudnya pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja baru kemudian melakukan investasi pada sumber daya manusianya.

Supermarket Luwes Nusukan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri retail di kota Surakarta. Supermarket Luwes Nusukan beralamat di Jl. Kapten Piere Tendean No. 207, Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Luwes Nusukan merupakan salah satu anak perusahaan dari Luwes Group. Supermarket Luwes Nusukan pertama kali beroperasi pada tanggal 5 september 2006.

Berdasarkan hasil wawancara dengan store manager Luwes Nusukan, diketahui bahwa budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang ada di Supermarket adalah sebagai berikut:

Pertama, budaya organisasi yang ada di perusahaan terbentuk atau berasal dari pendiri perusahaan yang hingga saat ini masih memimpin perusahaan. Budaya

organisasi di perusahaan berfokus pada pelayanan kepada konsumennya (*customer oriented*). Menurut Wirawan (2007), budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pimpinan, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mengaruh pada pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi memiliki sifat mengontrol dan mengkoordinasi serta membentuk perilaku orang-orang yang ada didalam organisasi.

Lebih lanjut, Schneider (1983) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah kombinasi antara sistem nilai dan asumsi dalam organisasi yang membuat organisasi mampu menggerakkan bisnisnya.

Budaya organisasi yang ada di Supermarket Luwes Nusukan tercermin dari pakaian atau seragam karyawan, lambang perusahaan dengan slogan yang sangat familiar bagi konsumennya yaitu *Pilihan Tepat Belanja Hemat*. Selain itu, Luwes Group sebagai induk dari Luwes Nusukan dan Luwes cabang lainnya selalu melakukan kegiatan *Performance Competition* tahunan dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan terhadap konsumen melalui lomba yang telah disusun oleh pihak penyelenggara dimana seluruh karyawan dan pihak manajemen dari masing-masing cabang Supermarket Luwes saling bersaing untuk menjadi tim yang paling baik. Hal ini sangat penting sebagai media

mempererat komunikasi, kerja tim dan menyebarkan nilai-nilai penting perusahaan.

Kedua, Setiap orang dalam kehidupannya membutuhkan motivasi untuk dapat mencapai mimpi dan harapannya. Begitu juga dengan tenaga kerja. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan organisasi, namun juga untuk memenuhi kebutuhan dan hasrat mereka sebagai individu. Menurut Luthans (2005), motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Karyawan yang termotivasi tentunya akan dapat bekerja dengan baik dibandingkan karyawan yang tidak termotivasi.

Store manajer Supermarket Luwes Nususkan menjelaskan bahwa pemberian motivasi penting dalam menjaga kinerja karyawannya. Perusahaan juga selalu berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawannya dengan cara memberikan bonus dan kenaikan jabatan bagi karyawannya yang berprestasi. Biasanya bonus yang diberikan berupa tambahan penghasilan atau hadiah liburan. Sedangkan kenaikan jabatan yang diberikan ada yang bersifat permanen dan secara bergiliran atau dengan sistem *rolling*. Tujuannya dari pemberian bonus dan kenaikan jabatan adalah agar seluruh karyawan termotivasi untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya sehingga memperoleh peningkatan karir.

Ketiga, Setelah membahas mengenai budaya organisasi dan motivasi yang ada di Supermarket Luwes Nusukan Surakarta, selanjutnya adalah membahas mengenai kepuasan kerja karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2007) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja sangat diperlukan dan penting artinya bagi organisasi, karena setiap pegawai yang merasa puas diharapkan akan dapat bekerja pada kapasitas penuh (*full capacity*). Kepuasan kerja karyawan memegang peranan penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Di satu sisi, kepuasan kerja akan membantu organisasi mempertahankan tenaga kerjanya dan dilain sisi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja berkaitan erat dengan faktor lingkungan kerja serta faktor psikologis karyawan yang bekerja pada suatu organisasi. Apabila terdapat ketidakpuasan kerja maka karyawan tidak dapat diharapkan untuk mampu bekerja secara maksimal. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung melakukan pekerjaan dengan buruk karena pikiran mereka terganggu oleh perasaan tidak puas itu sendiri.

Sebuah lembaga riset asal Amerika, Gallup mengeluarkan fakta bahwa hanya delapan persen orang Indonesia yang benar-benar puas dengan pekerjaannya. Riset lain yang menguatkan adalah dari Accenture yang melakukan riset di lebih dari 30 negara. Menurut riset itu, karyawan Indonesia justru yang paling tidak bahagia. Hanya 18 persen yang merasa puas dengan pekerjaannya. Alasan utama

ketidakpuasan dari hasil riset tersebut dirangkum antara lain, kompensasi, work-life balance, dan kesempatan untuk mengembangkan karier. Akibat dari ketidakpuasan kerja adalah sebagian besar waktu akan digunakan untuk mengeluh dan menunggu waktu pulang. Bagi karyawan sendiri, ini tidak baik sebab akan berpengaruh kepada kehidupan di luar pekerjaan, sedangkan bagi perusahaan dampaknya adalah menurunnya produktivitas (Pratiwi, 2014).

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari store manager Supermarket Luwes Nusukan, kepuasan kerja adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan karena karakter orang-orang di perusahaan yang berbeda-beda. Selama lebih dari Sembilan tahun beroperasi, Supermarket Luwes Nusukan pernah mengalami kasus terkait budaya organisasi, motivasi dan kepuasan karyawan terhadap kebijakan manajemen perusahaan. Sebagaimana yang ditulis oleh majalah Solopos sebagai berikut; pada hari rabu, tanggal 2 januari 2013, puluhan karyawan swalayan Luwes cabang Nusukan menggelar aksi demo di halaman swalayan tersebut. Aksi demo tersebut digelar untuk menuntut Manajer HRD Luwes Nusukan, Bengawan Tedjo Handoyo agar mundur dari jabatannya dan kembali mempekerjakan dua karyawan yang pada Selasa 1 Januari 2013 dipecat oleh manajer itu. Menurut koordinator aksi Ayu Tristiani, aksi yang dilakukan oleh pegawai Luwes yang tergabung dalam Serikat Buruh Seluruh Indonesia (SBSI) 92, aksi tersebut dilakukan sebagai bentuk solidaritas kepada kedua rekannya yang dipecat tanpa sebab. Mereka menyatakan bahwa pimpinan mengambil kebijakan yang menyimpang. Selain itu, manajer HRD melakukan

tindakan pilih kasih dengan menurunkan jabatan beberapa karyawan ke strata yang lebih rendah. Kasus diatas merupakan kejadian nyata yang pernah menimpa Supermarket Luwes dimasa lampau. Dari kasus diatas, dapat dilihat bagaimana reaksi karyawan ketika mereka merasa tidak puas terhadap kebijakan dan yang diambil oleh pimpinan mereka (Setiadi dan Cara, 2013)

Dari kasus diatas, dapat disimpulkan bahwa aksi demo diatas akibat dari budaya organisasi yang tercermin dari hirarki kepemimpinan, peraturan dan nilai-nilai yang penting bagi organisasi masih belum kuat dan terserap secara merata pada seluruh kalangan dilingkungan organisasi dimana dalam kasus ini manajer HRD menyalahi wewenang dan mengabaikan aturan yang berlaku diperusahaan. Kemudian adanya penurunan motivasi karyawan dikarenakan perilaku atasan mereka yang dianggap tidak adil dan pilih kasih dalam memperlakukan karyawannya sehingga memunculkan reaksi ketidakpuasan yang cenderung bersifat *destructive* atau merugikan perusahaan dalam bentuk demo menuntut agar manajer HRD diturunkan dari jabatannya.

Belajar dari pengalaman masa lalu, perusahaan terus melakukan perbaikan baik dari pihak manajemen maupun dari pihak karyawan untuk dapat bersinergi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan bagi konsumennya dengan membuat kebijakan dan peraturan yang lebih baik, memberikan program pelatihan dan motivasi secara konsisten kepada karyawannya. Perusahaan mengungkapkan bahwa perbaikan yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Usaha yang mereka lakukan untuk

mencapai hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan penghargaan finansial serta peningkatan karir bagi karyawannya yang berprestasi. Namun selama proses wawancara, peneliti tidak memperoleh informasi atau data mengenai tingkat kepuasan karyawan di Supermarket Luwes Nusukan. Sehingga menjadi pertanyaan bagi peneliti mengenai bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja karyawan yang ada di perusahaan.

Dari penjelasan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa perlu dilakukan suatu penelitian mengenai budaya organisasi, motivasi dan kepuasan karyawan yang ada di Supermarket Luwes Nusukan setelah terjadi kasus ketidakpuasan kerja dimasa lalu untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dan motivasi yang ada perusahaan dan bagaimana dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan di Supermarket Luwes Nusukan di Surakarta sehingga diharapkan dengan penelitian ini dapat diperoleh informasi yang bermanfaat mengenai pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan Supermarket Luwes Nusukan di Kota Surakarta?

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan masalah dalam penelitian dapat terfokus, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian dengan poin-poin sebagai berikut:

1. Tempat penelitian adalah Supermarket Luwes Nusukan yang berada di kota Surakarta.
2. Karyawan yang diteliti adalah karyawan yang bekerja di Supermarket Luwes Nusukan di kota Surakarta dengan sekurang-kurangnya satu tahun masa kerja.
3. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang telah dipelajari oleh kelompok tertentu sebagai bagian dari proses untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang dianggap telah terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut (Edgar H. Schein, 2004).
4. Motivasi adalah sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, mulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunannya (Colquitt, Lepine, dan Wesson, 2011)
5. Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2011)
6. Mengenai dua variabel yang berpotensi saling berpengaruh yaitu variabel motivasi dan kepuasan kerja, maka peneliti memilih untuk tetap

mempertahankan judul dimana motivasi sebagai variabel bebas yang lebih mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel terikat.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Supermarket Luwes Nusukan di Kota Surakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang diharapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang positif mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan diperusahaan tempat penelitian dilakukan.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam hal budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain dan dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian yang lebih baik lagi dimasa depan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis penelitian ini dikelompokkan dan terbagi kedalam beberapa bab bahasan sebagai berikut:

1. BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang penelitian yang terdiri dari permasalahan serta variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan teori mengenai variabel-variabel penelitian, studi terdahulu yang relevan, hubungan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, kerangka penelitian, serta hipotesis penelitian.

3. BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai metode yang dilakukan dalam meakukan penelitian yang terdiri dari bentuk penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan jumlah sampel, instrument yang digunakan dalam penelitian, serta teknik analisis statistik yang digunakan dalam mengolah data.

4. BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai dekripsi tempat penelitian dan karakteristik responden, serta hasil olah data dan uji statistik yang dilakukan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

5. BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan akhir dari hasil penelitian, keterbatasan peneliti, implikasi manajerial, dan saran berdasarkan hasil penelitian.

