

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat memanfaatkan atau mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Tuntutan global menjadikan pelaku bisnis harus memberikan perhatian lebih mengenai pentingnya sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sehingga *output* yang dihasilkan mampu menciptakan karyawan yang berkompeten, mampu bersaing, dan dapat diandalkan sehingga organisasi akan bertahan dan mengalami perkembangan dari tahun ke tahun.

Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan menciptakan efisiensi dan efektivitas karyawan. Terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas membutuhkan komitmen organisasional yang tinggi dan dapat menerapkan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah representasi dari nilai-nilai sosial yang dijadikan pedoman untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi baik di dalam maupun luar organisasi salah satunya dengan melakukan penanaman nilai-nilai budaya organisasi terhadap karyawan baru. Budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan prinsip etika dari anggota organisasi yang memainkan peran penting dalam sistem manajemen organisasi.[1] Organisasi harus mampu mengajak karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian komitmen organisasional yang tinggi. [2]

Upaya organisasi menciptakan karyawan yang berdaya saing tinggi dan berkualitas dibutuhkan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat memunculkan komitmen organisasional dalam setiap individu karyawan. Karyawan dalam sebuah organisasi sangat membutuhkan dukungan dari

perusahaan agar dapat membentuk komitmen yang menjadikan karyawan merasa dilibatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi.[3]

Komitmen organisasi merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi ditandai dengan tingginya tingkat ketertarikan terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya.[4]

Persepsi yang muncul dari setiap individu karyawan terhadap suatu pekerjaan atau organisasi mampu mengembangkan ide-ide baru yang menjadikan organisasinya tumbuh kompetitif dan terus menyesuaikan dengan perubahan yang ada. Hal tersebut dapat terwujud jika adanya kepuasan kerja pada setiap individu karyawan. Kepuasan kerja juga memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasional, hal ini akan dapat terlihat dalam diri karyawan dengan intensitas kerja yang lebih tinggi daripada yang lain. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan memberikan sikap negatif, seperti malas bekerja, tidak disiplin, sering mengeluh tentang pekerjaannya.[5]

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya, budaya organisasi sebagai antisipasi dari komitmen organisasional. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional[6]. Budaya Organisasi memiliki dampak negatif terhadap komitmen organisasional yang berarti ketika perusahaan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah

karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan karyawan.[7]

Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan konsep-konsep yang erat terkait dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh anggota suatu organisasi, mencerminkan identitas dan cara beroperasi organisasi tersebut. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, termasuk loyalitas dan niat untuk tetap di dalamnya. Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, meliputi perasaan positif terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi, kepuasan kerja berperan sebagai mediator. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, untuk memahami secara menyeluruh bagaimana budaya organisasi memengaruhi komitmen organisasi, penting untuk mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai penghubung di antara keduanya. Hal ini juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, sedangkan secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki fokus kepada tingkat komitmen karyawan pada Nako Cafe. Berdasarkan *pra-research* yang telah dilakukan, terdapat 25 karyawan yang memiliki beberapa pandangan terhadap pertanyaan yang diajukan, yaitu:

Tabel 1.1 Hasil Kuisisioner Awal dengan Karyawan Nako Cafe

No	Variabel	Pertanyaan	Hasil Kuisisioner	
			Iya	Tidak
1	Komitmen Organisasional	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini	88%	12%
		Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari perusahaan	79,2%	20,8%
		Jika pada pernyataan di atas anda menjawab "Iya", apakah hal tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja anda?	60%	40%
2	Budaya Organisasi	Saya merasa tidak mudah lelah dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan	36%	64%
		Ketika perusahaan memberikan kesempatan sesuai dengan keinginan individu, apakah hal tersebut dapat meningkatkan komitmen anda pada perusahaan?	84%	16%
		Saya merasa perusahaan mendengarkan pendapat yang saya berikan dengan baik	24%	76%
3	Kepuasan Kerja Karyawan	Saya merasa perusahaan menciptakan suasana yang nyaman ketika bekerja	76%	24%
		Jika pada pertanyaan di atas anda menjawab "Iya", apakah hal tersebut dapat mempengaruhi komitmen anda dalam pekerjaan?	80%	20%

	Ketika gaji yang anda terima tidak sesuai dengan beban kerja yang anda lakukan, apakah akan mengurangi komitmen anda terhadap pekerjaan?	88%	12%
	Ketika saya memiliki teman kerja yang supportif terhadap kondisi pekerjaan saya, akan membuat saya puas terhadap lingkungan kerja saya.	96%	4%
	Ketika supervisor memberikan arahan yang jelas mengenai target yang diberikan perusahaan, membuat saya memperhatikan detail untuk meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja.	44%	56%

Sumber : Data Kuesioner Awal Diolah Peneliti

Berdasarkan *pra-research* yang telah dilakukan terhadap karyawan Nakoa Cafe, pada bagian Komitmen Organisasional dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (88%) merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga dapat diindikasikan bahwa karyawan sudah memiliki komitmen dan keterlibatan terhadap pekerjaan. Hasil tersebut juga didukung dari (79,2%) karyawan mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari perusahaan, yang mencerminkan bahwa tingkat komitmen yang dimiliki signifikan. Namun, meskipun demikian sebanyak (40%) menyatakan bahwa komitmen yang dimiliki tidak sepenuhnya berasal dari budaya organisasi maupun kepuasan kerja karyawan.

Pada bagian Budaya Organisasi, sebagian besar dari responden (64%) menyatakan bahwa mereka mudah merasa lelah dalam menghadapi permasalahan dalam pekerjaan, mengindikasikan bahwa ketika terlalu banyak permasalahan yang terjadi di dalam sebuah perusahaan dapat menurunkan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Namun, apabila perusahaan memberikan kesempatan untuk belajar sesuai dengan keinginan individu sebagian besar responden (84%) dapat meningkatkan komitmen terhadap

perusahaan, hal ini dikarenakan terciptanya kepuasan dalam diri individu ketika karyawan diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengeksplorasi diri. Selain itu, hanya sebagian besar dari karyawan (24%) yang merasa didengarkan ketika menyampaikan sebuah pendapat maka perusahaan perlu meningkatkan dan melakukan komunikasi dari dua arah.

Pada bagian Kepuasan Kerja Karyawan, sebanyak (76%) responden menyatakan bahwa perusahaan menciptakan suasana kerja yang nyaman ketika bekerja dan secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Namun, sebagian responden (24%) menyatakan ketidakpuasan mereka terhadap kenyamanan bekerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan menciptakan suasana yang nyaman ketika bekerja. Berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden, sebanyak (80%) menyatakan bahwa kenyamanan dalam bekerja bisa mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Selain itu, sebagian besar responden (88%) menyatakan ketika gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh karyawan maka hal tersebut akan mengurangi komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Jadi, penting bagi perusahaan untuk menyesuaikan beban kerja yang dimiliki dengan upah yang diberikan kepada karyawan. Sebagian besar dari responden (96%) juga menyatakan bahwa memiliki teman kerja yang *supportif* terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Namun, ketika karyawan dihadapkan dengan arahan yang jelas mengenai target yang diberikan yang disampaikan oleh supervisor, sebagian besar dari responden (56%) menyatakan bahwa tidak membuat mereka memperhatikan detail ketika bekerja untuk meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja. Hal tersebut berkaitan dengan komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan *pra-research* yang telah dilakukan, dapat ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor di antaranya seperti suasana kerja yang diciptakan perusahaan nyaman, gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, dan lingkungan kerja *supportif* akan mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja karyawan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang di dalamnya terdapat berbagai permasalahan yang dihadapi, permasalahan yang menjadi penting untuk diperhatikan perusahaan yaitu mengenai sumber daya manusia untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja karyawan.

Hasil *pra-research* pada tabel 1.1 terhadap Karyawan Nako Cafe menunjukkan bahwa mayoritas (88%) merasa menjadi bagian dari perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan tinggi. Selain itu, sebanyak (79,2%) merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari perusahaan dan mencerminkan bahwa tingkat komitmen yang signifikan. Faktor-faktor lainnya seperti suasana kerja yang nyaman, gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja, hingga memiliki teman yang *supportif* memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun dengan demikian, untuk dapat tetap bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertahankan karyawan mereka. Ketika karyawan mendapatkan kesempatan sesuai dengan keinginan individu dan merasa didengarkan oleh perusahaan ketika menyatakan pendapat menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan performa kerja yang baik, tingginya tingkat disiplin, dan rendahnya tingkat *turn over* karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.[8]

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja dalam sebuah perusahaan. Fokus Kepuasan Kerja Karyawan meliputi pekerjaan, lingkungan kerja, hingga harapan untuk berkembang di sebuah perusahaan menjadi faktor penting untuk meningkatkan komitmen organisasional. Persepsi mengenai kualitas lingkungan kerja yang baik hampir selalu memberi dampak positif dan membuat karyawan lebih berkomitmen, meningkatkan inovasi dan kepuasan mereka.

Variabel mediasi merupakan variabel yang menjembatani adanya variabel bebas dan terikat. Dalam penelitian ini variabel mediasi menuju pada kepuasan kerja karyawan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang penting terhadap variabel mediasi melalui hasil *pra-research* pada tabel 1.1. Dengan melihat hasil *research* menunjukkan bahwa 88% karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan serta 79,2% hasil *research* menunjukkan bahwa karyawan sulit melepaskan diri dari perusahaan yang menunjukkan komitmen yang signifikan pada perusahaan.

Nakoa Cafe yang berada di bawah naungan PT. Filosofi Republik Kuliner, memiliki empat cabang di Kota Malang dengan total 55 karyawan. Meskipun begitu, jumlah karyawan tersebut tidak bisa dikatakan banyak namun juga tidak sedikit. Dalam konteks ini, persepsi karyawan mengenai Nakoa Cafe dapat dikatakan baik karena tingkat keinginan untuk bertahan dan niat untuk tetap tinggal di perusahaan sangat tinggi. Nakoa Cafe menerapkan budaya organisasi dalam sistem kerjanya sehingga setiap karyawan memiliki komitmen organisasi yang berdampak terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, berdasarkan *gap research* yang telah dijabarkan, peneliti memiliki keinginan untuk melakukan penelitian mengenai budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, peneliti membuat judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan Nakoa Cafe”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka terdapat beberapa masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini tentang “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Nako Cafe)” sebagai berikut:

1. Bagaimana Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja pada karyawan Nako Cafe?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional?
5. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun perumusan pertanyaan di atas, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan atau manfaat pada hasil penelitian ini sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya, memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai peran kepuasan kerja karyawan sebagai mediasi yang menghubungkan budaya organisasi terhadap pembentukan komitmen organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan masukan dalam menentukan kebijakan strategis untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja guna membangun loyalitas kerja di Nako Cafe Malang.

