

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, dimana ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut. Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tentu tidak secara instan dihasilkan (Yuwono, 2023). Maka, penting bagi organisasi untuk melakukan usaha yang maksimal demi mendapatkan kualitas SDM yang dibutuhkan. Usaha yang dapat dilakukan organisasi ini ialah pengelolaan SDM dengan harapan dapat memperoleh produktivitas yang tinggi untuk organisasi maupun perusahaan. Dengan adanya pengelolaan SDM, karyawan yang organisasi miliki dapat dengan mudah mengatasi masalah-masalah yang ada dan cepat dalam beradaptasi akan perubahan baik internal maupun eksternal. Selain itu, tanpa adanya pengelolaan SDM tentu akan membuat karyawan sulit untuk mengembangkan kemampuan serta prestasi-prestasi kerja yang dimilikinya (Yuwono, 2023). Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan berperan sangat penting bagi kelangsungan sebuah perusahaan. Dalam hal

ini perusahaan berperan penting untuk tetap menjaga niat karyawan agar tetap bekerja guna mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Iklm organisasi berkaitan dengan keleluasan penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan. Keleluasan penyesuaian diri adalah keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian waktu pelaksanaan tugas, keleluasaan karyawan untuk melakukan penyesuaian prosedur kerja. Penghargaan atas kerja yang baik adalah pimpinan organisasi yang menyediakan insentif, menyediakan pengakuan yang normatif bagi yang bekerja dengan baik. Kejelasan pekerjaan adalah kejelasan uraian tugas dan kejelasan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Jika hal-hal tersebut diatas dapat berjalan dengan baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan (Susilo *et al.*, 2023).

Menurut Wirawan (2007) Iklm organisasi adalah bagaimana anggota organisasi serta individu yang terkait dengan organisasi secara terus-menerus memandang hal-hal yang terjadi di dalam organisasi secara berkala, yang akan mempengaruhi sikap dan tindakan organisasi yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi. Iklm organisasi yang positif akan mendorong seorang karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, jika iklm organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak kondusif dan tidak sesuai maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang rendah serta pada akhirnya akan menyebabkan karyawan ingin meninggalkan perusahaan dan mencari perusahaan pengganti lainnya. Apabila dalam suatu perusahaan membuat peraturan yang bertentangan

dengan keinginan diri karyawan maka hal tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau karyawan dalam waktu tertentu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Paparang *et al.*, 2021). Kinerja yang tinggi maupun yang rendah yang dimiliki oleh karyawan sangat berpengaruh pada suatu perusahaan, adanya kinerja yang tinggi ataupun kinerja yang rendah timbul disebabkan adanya beberapa aspek-aspek, seperti kuantitas dan kualitas kerja, kemampuan, inisiatif, ketepatan waktu, komunikasi di lingkungan kerja. Serta dapat juga berbagai faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan yaitu faktor individu, faktor sosial, faktor psikologis yang dialami oleh karyawan di perusahaan (Baroroh, 2013).

Kinerja karyawan dapat diukur dengan berbagai cara, termasuk seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan. Untuk menentukan berapa banyak individu akan berkontribusi, berbagai metode penilaian dapat digunakan. Menurut Jackson dalam (lian, 2023) Kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, dengan tujuan memuaskan pelanggan atau memenuhi tujuan organisasi. Penilaian kinerja adalah cara untuk memberikan umpan balik kepada karyawan atas prestasi kerja mereka. Umpan balik ini dapat membantu mengidentifikasi area di mana karyawan perlu meningkatkan dan memotivasi mereka untuk terus bekerja keras.

Yamaha CV. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif dan memiliki beberapa cabang di Denpasar. Yamaha Tri Tunggal Sejahtera merupakan distributor sepeda motor Yamaha terbesar di Bali, disamping menjual berbagai macam produk sepeda motor juga membuka bengkel resmi Yamaha dan menjual Genuine part (suku cadang) dan juga merupakan salah satu bengkel Yamaha di Denpasar, yang memiliki beberapa cabang, salah satunya Yamaha Tri Tunggal Sejahtera yang memiliki Yamaha 3S (Sales, Service, dan Suku Cadang).

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, iklim organisasi pada Yamaha CV. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar belum mencerminkan iklim organisasi yang ideal dan kondusif. Lingkungan fisik kantor yang kurang kondusif terlihat dari masih kurangnya kelengkapan fasilitas yang ada, sehingga karyawan masih kurang bersemangat dalam bekerja. Kerjasama yang baik antar karyawan masih terasa kurang, antara karyawan dengan pimpinan kurang, keakraban seperti memanfaatkan waktu untuk berdiskusi dan kebebasan berpendapat, memberi kritik dan saran dalam mengemukakan ide-ide atau pendapat untuk meningkatkan inovasi dalam bekerja terasa terhambat oleh aturan dan petunjuk kerja yang kaku.

Fenomena yang terjadi pada Yamaha CV. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi dan penjualan kendaraan bermotor, terdapat indikasi bahwa iklim organisasi yang diterapkan di perusahaan tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, dampak tersebut tidak langsung terlihat

pada kinerja, melainkan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Pada Yamaha CV. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar, iklim organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komunikasi antar departemen, dukungan manajerial, dan adanya norma-norma perusahaan yang mendorong kolaborasi dan inovasi. Beberapa karyawan merasakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung, sementara yang lain mungkin merasa adanya tekanan berlebihan atau kurangnya kesempatan untuk berkembang.

Kepuasan kerja di perusahaan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terkait dengan iklim organisasi. Karyawan yang merasa iklim organisasi mendukung mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, mereka yang merasakan iklim yang kurang mendukung misalnya, hubungan antar kolega yang kurang harmonis atau kurangnya penghargaan mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini sangat berperan dalam memengaruhi kinerja mereka.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka, yang bisa didorong oleh iklim organisasi yang baik. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu dan tim. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang kurang optimal, meskipun iklim organisasi mungkin mendukung mereka dalam aspek-aspek lain.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Iklim organisasi yang positif atau negatif mungkin tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi melalui kepuasan kerja, iklim tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana karyawan melakukan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menjadi perantara yang menghubungkan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Identifikasi masalah jika suatu organisasi di dalam perusahaan tidak kondusif maka akan ada hubungan kurang baik antar sesama karyawan yang berdampak kerjasama team yang masih kurang dalam kekompakan pada perusahaan, lingkungan kerja yang tidak nyaman. Semangat bekerja karyawan yang kurang dapat dilihat dari tingkat absensi atau tingkat kehadiran karyawan di perusahaan, rasa tanggung jawab dalam pekerjaan yang masih dirasa kurang serta banyaknya protes dari para karyawan. Kemajuan dari suatu organisasi yang tidak diimbangi oleh sumber daya yang baik mengakibatkan tidak akuratnya antara keinginan dan realita yang ada menimbulkan sistem kerja yang tidak sehat dalam organisasi dan kurangnya pemahaman pola pikir akan mengakibatkan kemerosotan atau penurunan kemajuan dari pada peningkatan organisasi.

Berdasarkan artikel (Achmad *et al.*, 2023) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kota Ternate) menyatakan tingkat kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari pengaruh iklim organisasi pada instansi tersebut. Salah satu

gejala paling umum dari kurangnya kehangatan dalam iklim organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Bentuk yang paling ekstrem adalah perlambatan kerja, dan ketidakhadiran, seringkali terjadi kesalahpahaman antar karyawan di tempat mereka bekerja, yang berpotensi memicu buruknya fungsi iklim organisasi antar karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Respon terhadap pekerjaannya, oleh karena itu kepuasan kerja karyawan harus menjadi perhatian utama manajemen dalam suatu organisasi.

Berdasarkan artikel (Wua *et al.*, 2022) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi menyatakan Kepuasan kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu ukuran efektivitas manajemen yang secara langsung menunjukkan bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik. Luthans (2011) mengatakan ada beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, sistem pembayaran, promosi jabatan, sikap atasan, sikap rekan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Peran mediasi kepuasan kerja dalam penelitian ini berbentuk mediasi parsial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dikelola dengan baik akan menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja dan dapat memotivasi mereka untuk meningkatkan diri, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dan secara langsung meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan artikel (Nufus, 2021) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Alfamart Di Bintaro

menyatakan Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Standar operasional prosedur (SOP) yang dimiliki masing-masing perusahaan mengacu pada standar operasional nasional, agar tiap-tiap karyawan atau karyawan memiliki dan mematuhi hak dan kewajiban terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut (Setiawan, 2015), iklim organisasi yang dialami oleh masing-masing karyawan yang berada dalam suatu organisasi dapat terlihat dari bagaimana karakteristik yang berasal dari lingkungan tersebut, apakah berpengaruh terhadap tingkah laku orang yang berada dalam organisasi atau tidak serta segala sesuatu yang ada dalam organisasi seperti sistem formal, gaya kepemimpinan manajer (informal/formal), faktor lingkungan yang akan berpengaruh terhadap sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi orang yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Terciptanya iklim organisasi yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasi. Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja karyawan yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, apabila perusahaan ingin menjadi perusahaan yang lebih baik sudah seharusnya untuk memperhatikan iklim organisasi yang ada pada suatu organisasi.

Untuk dapat mewujudkan karyawan sebagai sumber daya manusia yang berharga, dibutuhkan iklim organisasi yang baik yang akan membuat karyawan puas dengan perusahaan dan dapat memaksimalkan pekerjaan

dengan baik yang kemudian dapat melahirkan kinerja karyawan yang baik pula.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2017). Kinerja karyawan merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Jufrizen, 2021).

Iklim organisasi yang tidak baik akan membuat menurunnya kinerja karyawan seperti suasana yang tidak kondusif di dalam proses bekerja, suasana yang gaduh dan ruangan yang kurang bersih (Arciniegas, 2021). Perbedaan pendapat antar karyawan menimbulkan hubungan yang kurang baik ditambah adanya kesenjangan antara karyawan dengan yang atasan membuat karyawan enggan dalam melakukan pekerjaan secara optimal yang dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan/karyawan. Karyawan yang puas dalam pekerjaan cenderung akan bekerja lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas dalam pekerjaannya (Julianingsih *et al.*, 2020). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah-masalah lainnya. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja karyawan (Aditi *et al.*, 2023). Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi seperti pada penelitian sebelumnya oleh (Sari,2009) menemukan bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan temuan kepuasan kerja didapat dari sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan intern dan ekstern dengan bervariasinya iklim organisasi. Iklim organisasi yang dibentuk dengan menerapkan hari kerja dan jam kerja yang rendah dari organisasi lain agar iklim organisasi yang lebih santai dapat dirasakan karyawan yang akhirnya menciptakan situasi kerja yang kondusif (Universitas, 2016).

Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang timbul karena adanya kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang disediakan pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya tersebut.

Kepuasan kerja seringkali dikaitkan dengan kinerja karyawan dimana keduanya memiliki hubungan yang erat. Kondisi tersebut tidaklah selalu benar, dimana Karyawan yang merasa puas dengan kinerjanya tidak selalu merupakan karyawan yang memiliki prestasi tinggi sehingga kepuasan kerja tidak selalu menjadi motivasi untuk bisa mencapai kinerja yang baik. Suasana yang nyaman akan memberikan dampak positif pada perusahaan juga dimana secara tidak langsung kinerja perusahaan akan meningkat. Dengan adanya penjelasan tersebut maka dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Julindrastuti, 2024.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar?
2. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar?

3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan identifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

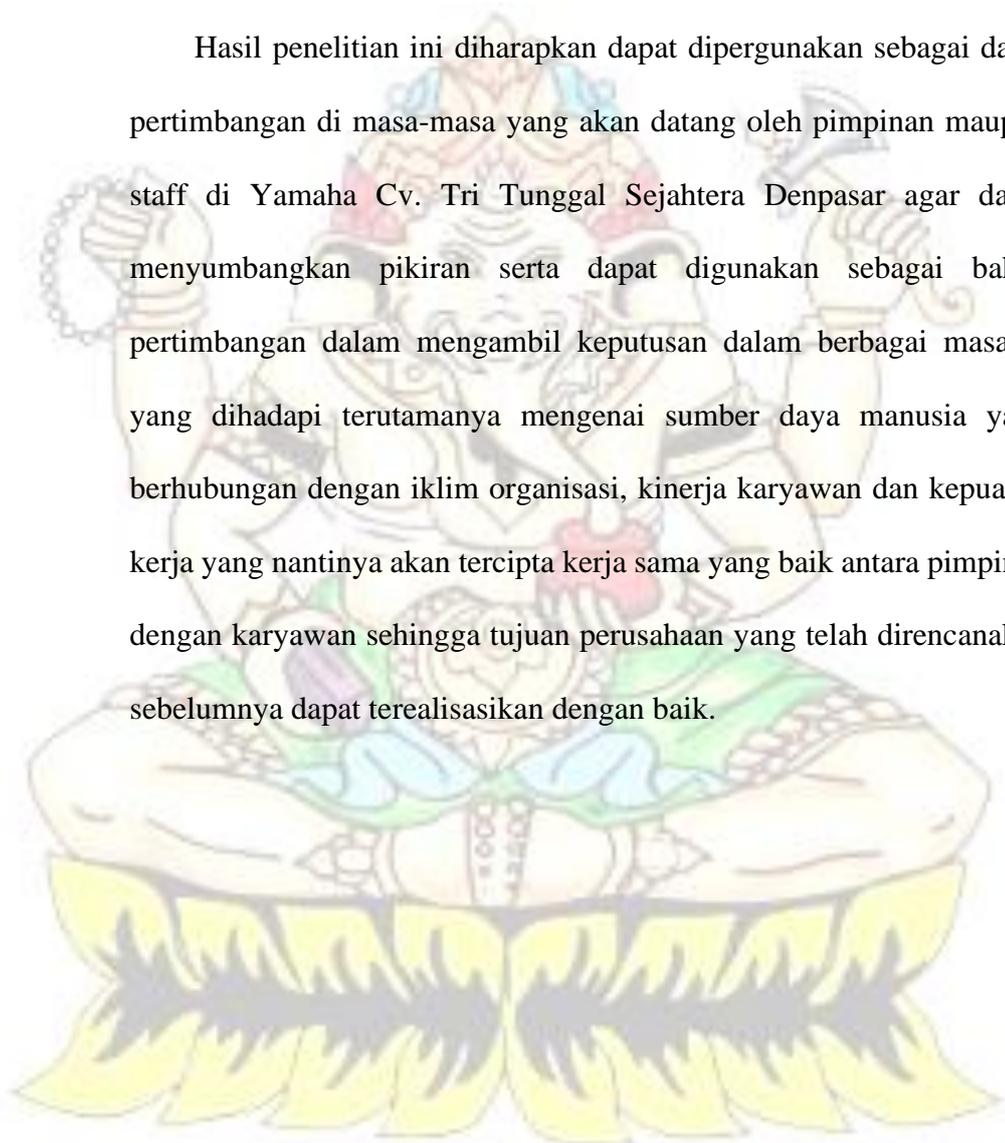
A. Manfaat Teoritis

1. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi pada di Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memeberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai

faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, serta dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti dimasa yang akan datang.

B. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan di masa-masa yang akan datang oleh pimpinan maupun staff di Yamaha Cv. Tri Tunggal Sejahtera Denpasar agar dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutamanya mengenai sumber daya manusia yang berhubungan dengan iklim organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja yang nantinya akan tercipta kerja sama yang baik antara pimpinan dengan karyawan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya dapat terealisasi dengan baik.



UNMAS DENPASAR