

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

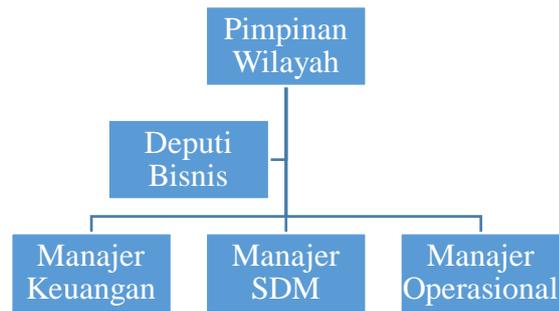
PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan non perbankan milik BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dengan fokus utama pekerjaannya yakni melayani jasa gadai dan pengajuan kredit usaha mikro. Pegadaian merupakan perusahaan jasa gadai terbesar di Indonesia yang sudah membuka kantor cabang/outlet di seluruh wilayah Indonesia mulai dari sabang sampai merauke. Dengan sistem penerapan kepegawaian PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dan PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu).

Pegadaian sudah berdiri selama 117 tahun sejak tahun 1746 terus melakukan inovasi baru di berbagai macam pelayanan baik produk maupun kualitas pelayanan terhadap para nasabahnya. Pekerjaan dilaksanakan sebagian besar oleh pegawai yang berada di garis depan (*frontline*) seperti Penaksir Gadai, Kasir, dan Analis Kredit ini diantaranya melakukan kegiatan penaksiran barang jaminan yang akan digadaikan berupa emas murni 24k/perhiasan dan kendaraan bermotor, survey kelayakan usaha untuk pengajuan kredit mikro, penjualan Logam Mulia/emas batangan dengan kadar 24K yang di produksi oleh PT. ANTAM hingga ke laporan keuangan.

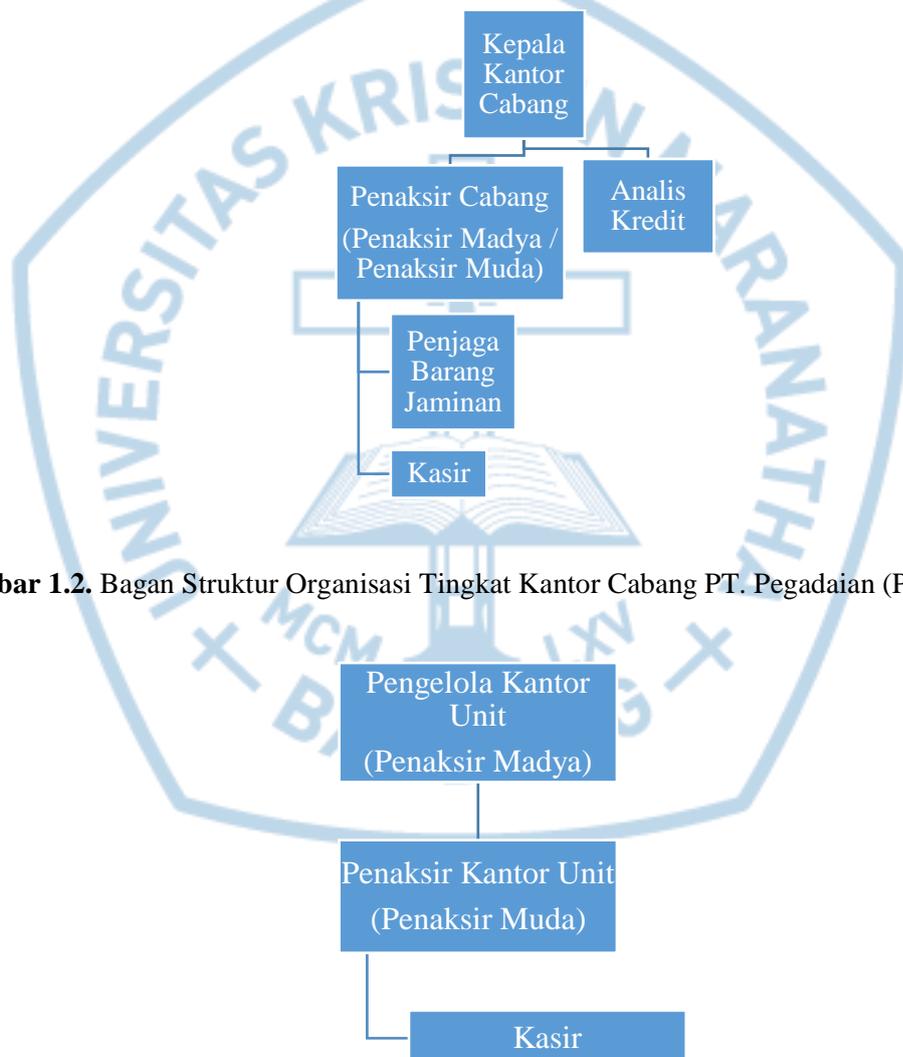
Pada dasarnya pegawai yang bekerja di pegadaian sebagian besar dihuni perantauan bukan oleh putra-putri daerah yang biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan keuangan lainnya seperti perbankan. Pegawai tersebut pada saat menerima SK (Surat Keputusan) Direksi Pengangkatan Pegawai di tahun pertama, umumnya ditempatkan di daerah-daerah kecil di Indonesia yang dimana tingkat konsumsi gadainya tinggi namun kekurangan jumlah pegawai. Dalam hal ini putra daerah terkadang tidak tertarik bekerja di pegadaian dikarenakan kurang bersaingnya penampilan dibandingkan dengan bekerja di perusahaan sekelas perbankan.

Namun, permasalahan baru timbul pada saat pegawai tersebut telah memasuki tahun kedua masa kerjanya, permasalahan tersebut antara lain adalah munculnya keinginan dari pegawai itu sendiri untuk dapat bekerja atau pindah ke kantor cabang terdekat dengan domisilinya masing-masing. Keinginan tersebut sebenarnya bukanlah hal yang penting maupun mendesak, tetapi dengan bekerja berada di daerah yang telah dianggap terkuasai baik budaya maupun lingkungan akan mudah menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif.

Keinginan perpindahan tersebut biasanya dituangkan sebagai permohonan dalam bentuk surat permintaan mutasi pegawai.



Gambar 1.1. Bagan Struktur Organisasi Tingkat Kanwil PT. Pegadaian (Persero)



Gambar 1.2. Bagan Struktur Organisasi Tingkat Kantor Cabang PT. Pegadaian (Persero)

Gambar 1.3. Bagan Struktur Organisasi Tingkat Kantor Unit PT. Pegadaian (Persero)

Proses penyebaran perihal akan dilaksanakannya pemutasian pegawai tersebut berisi informasi sebagai berikut :

- 1) Nama calon pegawai yang akan dimutasikan
- 2) Tempat baru yang akan di tempati pegawai selanjutnya
- 3) Waktu pelaksanaan pemutasian
- 4) Tempat pelaksanaan

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam sebuah perusahaan, karena semua kegiatan yang timbul dalam sebuah perusahaan digerakkan dan dilakukan oleh manusia. Perusahaan akan terasa hidup dan lebih terarah apabila didukung dengan kemampuan dari individu sumber daya manusia tersebut yang memiliki keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dapat berguna untuk organisasi. Karena tanpa adanya sumber daya manusia yang cukup baik dalam hal keahlian, pengetahuan dan kemampuan maka visi dan misi sebuah perusahaan akan sulit/gagal tercapai.

Proses yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian yang terintegral dari perencanaan dan anggaran perusahaan, karena pembiayaan dan perkiraan sumber daya manusia akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

PT. Pegadaian yang selalu berinovasi dalam hal pengembangan produknya juga terus memberikan motivasi terhadap para pegawai nya agar selalu dapat

meningkatkan kemampuan dalam hal bekerja sehingga pekerjaan akan terasa lebih maksimal dan nyaman saat dikerjakan.

Salah satu faktor yang menjadi penentu berkembangnya sebuah organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya manusia dan budaya organisasinya. Organisasi seharusnya dapat menghargai bakat dan kemampuan para pegawai tersebut agar dapat diarahkan sesuai dengan keahlian dan minatnya, maka penempatan posisi pada organisasi atau perusahaan tersebut akan dapat berkembang dengan baik dan cepat, karena perusahaan yang berkembang dengan baik berarti dapat mengarahkan pegawainya melalui para pemimpin organisasinya yang memiliki kompetensi sehingga para bawahannya dapat bekerja lebih efisien dan seefektif mungkin. Budaya organisasi memberikan ketegasan dan mencerminkan spesifikasi suatu organisasi sehingga berbeda dengan organisasi lain.

Organisasi merupakan perangkat sosial dan teknologi yang terdiri dari faktor-faktor manusia dan fisik. Hal tersebut dimaksudkan sebagai alat rasional yang dibentuk untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi pengorganisasian pada dasarnya adalah suatu proses pemaduan dan pemanfaatan komponen-komponen penting ini secara bersama sehingga komponen-komponen ini dapat diarahkan kepada sasaran perusahaan.

Perilaku pegawai merupakan hal yang penting dalam perusahaan-perusahaan jasa seperti bank dan perusahaan lainnya. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam perusahaan jasa. Keterampilan dan keahlian dari

para pegawai dalam berorganisasi menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan peluang tercapainya tujuan, untuk itu organisasi harus mampu mengembangkan para pegawainya melalui sistem mutasi. Mutasi sebenarnya sudah dikenal oleh sebagian besar pegawai, dimana kata mutasi yang berarti pemindahan adalah kegiatan memindahkan pegawai dari satu pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar dan juga pemindahan pegawai dari satu lokasi cabang ke kantor cabang lainnya baik bertujuan sebagai penyesuaian maupun penyesuaian formasi pegawai di kantor cabang tersebut. Mutasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan guna melaksanakan prinsip *the right man in the right place* atau (orang tepat pada tempatnya).

Mutasi pegawai kerap dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar maupun kecil yang memiliki kantor cabang di berbagai daerah, hal tersebut dilakukan oleh perusahaan sebagai salah satu bentuk penyesuaian agar pegawai tersebut tidak merasa bosan bekerja dengan menetap di satu tempat dan dapat mengenal serta mempelajari cara kerja kantor cabang lainnya. Namun, mutasi pegawai kerap kali ditakuti oleh sebagian pegawai dikarenakan hal tersebut terkadang membuat semangat kerja menjadi menurun, selain harus dijauhkan dari keluarga, mutasi kerja juga membuat pegawai merasa terbuang ke kantor cabang dimana lokasi kantor tersebut dianggap terpencil di pelosok daerah. Mutasi pegawai di lingkungan pegadaian bisa dianggap sebagai hadiah maupun sebagai hukuman bagi yang merasa posisi nya tersebut terbuang ke daerah terpencil disaat sudah merasa nyaman berada dalam kantor cabang asalnya.

Mutasi sebenarnya diperlukan oleh pegawai dalam rangka meningkatkan dan memberikan keterampilan baru serta suasana baru, dimana suasana atau lingkungan kerja yang nyaman akan sangat berpengaruh terhadap tingkat kualitas kerja dan terkadang dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi pegawai tersebut, serta untuk mengurangi rasa kejenuhan akibat terlalu lamanya pegawai itu berada dalam satu tempat yang sama. Mutasi juga dapat dijadikan sebagai alat motivasi bagi pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi, mutasi tidak hanya berpengaruh terhadap posisi lokasi kerja, tapi dapat juga dilakukan sebagai penghargaan atas prestasi kerja pegawai tersebut dimana pegawai itu meminta permohonan mutasi kerja untuk dipindahkan posisinya ke kantor cabang yang diinginkan agar kualitas kerja dan kepuasan kerja pegawai dapat tercapai dimana hal tersebut berpengaruh terhadap kecepatan tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu penyebab maju atau tidaknya sebuah organisasi di dalam sebuah perusahaan adalah dengan cara menempatkan pegawai berdasarkan keahlian pada tempat yang tepat. Sebuah perusahaan mampu menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya dan menghargai bakat serta kemampuannya yang akan membuat perusahaan tersebut semakin maju. Pegadaian selalu melakukan perputaran posisi pegawai tiap tahunnya, baik dilakukan pemindahan antar cabang dalam kota maupun perpindahan cabang antar provinsi di Indonesia.

Agar mendapatkan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan perusahaan maka manajemen dari organisasi tersebut haruslah berkualitas juga sehingga dapat menilai dan menghargai kemampuan dari pegawai tersebut

yang kemudian ditempatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan namun tanpa mengindahkan keinginan dari pegawai itu sendiri.

Semangat kerja merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan pekerjaan di semua unit organisasi. Biasanya selalu dihubungkan dengan tingkah laku pegawai yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan. Karena apabila pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi maka ia akan merasa baik, bahagia dan optimis serta akan menghasilkan kualitas kerja sesuai yang diharapkan oleh organisasi tersebut.

Pegawai biasanya menginginkan bekerja dengan baik dan tekun terutama dalam hal memenuhi kewajiban tugasnya, namun keinginan tersebut tidak akan timbul atau tercapai dengan sendirinya tanpa adanya pengarahan, bimbingan, pemberian semangat dan sebagainya dari pihak pimpinan perusahaan. Sedangkan kinerja dalam hal ini mengacu kepada tingkat prestasi pegawai dalam melaksanakan semua tugas yang menjadi kewajibannya bekerja di perusahaan.

Berikut merupakan hasil dari wawancara dan observasi yang telah dilakukan terhadap 10 (sepuluh) orang responden pegawai PT. Pegadaian (Persero) di salah satu kantor cabang di Bandung, berikut pertanyaan yang tertera pada tabel:

Tabel 1.1 .
Pernyataan Pegawai PT. Pegadaian

No	Jenis Pertanyaan	Jumlah pegawai yang menjawab setuju (orang)
1	Apakah mutasi saat ini dirasakan kurang mewakili keinginan ?	2 dari 10
2	Apakah kesempatan untuk mengembangkan karir terbuka bagi semua pegawai ?	7 dari 10
3	Apakah dengan dilakukannya pemindahan pegawai akan menambah wawasan ?	6 dari 10
4	Apakah perpindahan pegawai menjadi salah satu penyebab mengurangi kejenuhan bekerja ?	5 dari 10
5	Apakah dalam organisasi, pencapaian hasil lebih penting daripada proses ?	3 dari 10

Dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara serta data yang didapat, hanya 2 (dua) dari 10 (sepuluh) orang pegawai yang merasa bahwa tindakan mutasi yang dilakukan oleh perusahaan dirasa belum mewakili keinginan dari pegawai tersebut. Untuk masalah jenjang karir terlihat 7 (tujuh) dari 10 (sepuluh) orang pegawai mengatakan setuju bahwa di perusahaan tersebut pengembangan karir terbuka untuk semua pegawai. Dalam hal penambahan wawasan yang dilakukan melalui mutasi 6 (enam) dari 10 (sepuluh) orang pegawai merasa setuju dengan dilakukannya mutasi akan menambah pengalaman serta pengetahuan baru yang akan didapatkannya nanti. Perpindahan pegawai yang menyebabkan kejenuhan dalam bekerja hanya ada 5 (lima) orang yang setuju. Sedangkan masalah dalam budaya organisasi dimana hasil lebih diutamakan dibandingkan proses, didapat 3 (tiga) dari 10 (sepuluh) orang pegawai mengatakan setuju.

Berdasarkan data yang dihimpun, ditemukan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai belum sebagaimana diharapkan. Seperti halnya mutasi pegawai belum menunjukkan peningkatan objektivitas dan motivasi kerja pegawai. Faktor lain yang turut mempengaruhi budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana cara manajemen membina dan mengarahkan para pegawainya melalui pimpinan cabang agar dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kinerja yang baik dimana kinerja tersebut merupakan hasil penilaian sasaran kerja pegawai sebagai pencapaian hasil kerja yang belum mencerminkan kondisi yang sebenarnya, dimana idealnya pegawai memiliki 1 SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan dinilai berdasarkan hasil kerja yang diukur dalam 1 tahun walau sebenarnya proses ini sudah dilakukan oleh PT. Pegadaian melalui sistem penilaian KPI (*Key Performance Indicators*) atau dinamakan *merried system* yang dilakukan tiap 6 (enam) bulan sekali, namun penilaian tersebut cenderung dilakukan oleh pimpinannya tidak secara objektif berdasarkan prestasi kerja tapi lebih cenderung berdasarkan kedekatan pribadi antara pegawai tersebut dengan pimpinan.

Padahal berdasarkan Pasal 32 ayat (1) Undang-Undang Ketenagakerjaan menyebutkan “Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif, serta adil dan setara tanpa diskriminasi”

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih jauh mengenai seberapa besar pengaruh mutasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung dengan judul “ **PENGARUH**

MUTASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DI LINGKUNGAN PT. PEGADAIAN (PERSERO)”.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Mutasi pegawai kadang menjadi hal yang menakutkan oleh sebagian pegawai dikarenakan penyebarannya yang dianggap tidak objektif dilakukan sehingga banyak pegawai yang hanya beberapa tahun bertahan kemudian kembali mengajukan permohonan mutasi.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya, perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas kerja, kemampuan dan profesionalisme tanpa mengindahkan bakat dan keinginan dari pegawai itu sendiri ditempatkan. Namun pada sisi lain yang menjadi kendala rendahnya kepuasan kerja, diduga karena adanya budaya organisasi yang kurang kondusif yaitu terjadinya perubahan struktur organisasi baru, dengan adanya perbedaan nilai atau kepercayaan oleh sebagian pegawai, sehingga belum terjalin komunikasi yang baik atau kurang harmonisnya hubungan antar sesama pegawai.

Bertitik tolak dari pernyataan diatas, bukan hanya mutasi pegawai yang mempengaruhi kepuasan kerja, namun budaya organisasi juga menjadi hal yang diperlukan untuk mendapatkan kepuasan kerja di dalam lingkungan perusahaan.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut diatas, maka beberapa masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh mutasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?
3. Apakah benar terdapat pengaruh mutasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?
4. Seberapa besar pengaruh mutasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?
5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?
6. Seberapa besar pengaruh mutasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero)?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis :

1. Pengaruh mutasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).

2. Pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).
3. Pengaruh mutasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).
4. Berapa tingkat pengaruh mutasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).
5. Berapa tingkat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).
6. Berapa tingkat pengaruh mutasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (Persero).

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, maka manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik. Serta memberikan masukan yang berarti bagi pihak perusahaan mengenai

kepuasan dan kualitas kerja pegawai apabila akan dilakukan mutasi pegawai.

3. Sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang

1.5. Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang terdiri dari 6 bab yang dibuat berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang masalah, penjabaran mengenai identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan sistematika penulisan yang berguna untuk memberikan gambaran secara umum serta urutan dari penulisan tesis ini.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Bab ini berisi mengenai landasan teori yang dijadikan dasar penelitian yaitu mengenai pengaruh variabel mutasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Bab III Kerangka Pemikiran, Model dan Hipotesis Penelitian

Bab ini berisi mengenai rerangka konseptual yang menjelaskan pengaruh variabel mutasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dalam bab ini juga akan dibahas mengenai model dan hipotesis penelitian.

Bab IV Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai metode penelitian, variabel operasional, pengumpulan data, sampel penelitian, unit analisis dan pengambilan sampel, ukuran sampel, metode analisis data, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, analisis faktor dan regresi linier berganda.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini berisi mengenai analisis hasil penelitian. Bab ini akan membahas mengenai objek penelitian, analisis dari responden, analisis hasil pengolahan data (Menggunakan software SPSS), dan analisis hasil penelitian.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan data dan pengolahan data yang pada pengerjaannya mengacu pada perumusan masalah yang ditentukan dalam bab 1 pendahuluan serta saran baik untuk perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.