

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan tentu memerlukan individu dengan kemampuan berpikir secara kritis, rasional, bertindak efektif, dan terampil dalam menjalankan tugas serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan memiliki peran yang penting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan yang telah dirancang sebelumnya guna mencapai tujuan bersama, perusahaan harus mengelola hubungan serta peran tenaga kerja yang dimiliki individu secara optimal, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas (Irmayani, 2022).

Supaya setiap karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan tuntas dan baik, perusahaan harus memberikan perhatian lebih terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan bekerja dengan maksimal dan menunjukkan loyalitas penuh terhadap perusahaan, serta mengurangi tingkat absensi. Rasa puas dalam bekerja juga mampu mendorong karyawan untuk lebih aktif berpartisipasi dalam kerja sama tim, membangun suasana kerja yang menyenangkan, serta memperkuat rasa loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan memegang peranan penting untuk menciptakan hubungan kerja yang positif dan saling mendukung. Kepuasan kerja menjadi indikator penting yang menunjukkan seberapa besar kebutuhan serta harapan karyawan dapat dipenuhi oleh kondisi dan situasi di tempat mereka bekerja. Karyawan yang merasa puas akan lebih termotivasi, loyal, serta berkomitmen untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan (Widnyasari, 2023).

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini disebabkan oleh adanya aturan tidak tertulis serta kebiasaan yang dijalani oleh seluruh anggota di tempat kerja. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang mengarahkan seluruh anggota perusahaan dalam membentuk sikap dan perilaku yang sejalan dengan tujuan serta arah yang ingin diraih perusahaan. Sehingga menghasilkan sumber daya yang disiplin, berintegritas, bertanggung jawab, serta berkualitas secara intelektual dan soft skill, Hal tersebut pada akhirnya turut berkontribusi dalam mendorong kemajuan organisasi ke arah yang lebih positif dan terarah (Wahyuni, 2023). Selain itu, Unsur sumber daya manusia memiliki keterikatan yang erat dengan budaya organisasi, sehingga keduanya saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Meskipun suatu organisasi memiliki karyawan yang berkualitas, karyawan kemungkinan besar tidak mampu menunjukkan performa terbaiknya apabila berada dalam lingkungan kerja yang tidak mendukung dan kurang nyaman. Oleh karena itu, sudah sepatutnya perusahaan mengatur budaya organisasinya secara tepat agar selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Budaya organisasi yang dikelola dengan baik tidak hanya mendorong peningkatan kinerja, tetapi juga berkontribusi pada tumbuhnya rasa puas dalam bekerja. Semakin kokoh budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin besar pula pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas karyawan.

Peluang bagi seseorang untuk mengembangkan karirnya dapat memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan dalam bekerja. Ketika individu mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan mengasah kemampuannya, Karyawan tersebut biasanya memiliki motivasi yang lebih kuat serta merasakan

kepuasan kerja yang tinggi, dan pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan perolehan hasil kerja yang optimal.. Pernyataan ini sejalan dengan temuan dari Aziza *et al.*, (2024) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) adalah penyedia layanan transportasi yang berada di bawah naungan BUMN dan bertugas melayani kebutuhan masyarakat di bidang perkeretaapian. Salah satu wilayah operasionalnya adalah Daerah Operasi VIII Surabaya (DAOP 8 Surabaya) yang terletak di Kota Surabaya. Keberhasilan suatu organisasi dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang dimilikinya dapat menjadi pendorong utama bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut secara berkelanjutan. PT KAI mengadopsi nilai-nilai AKHLAK “Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif” sebagai landasan utama dalam membentuk budaya organisasinya. Diharapkan penerapan budaya ini mampu menumbuhkan kedisiplinan yang kuat di kalangan karyawan, baik dalam mematuhi peraturan, menjaga ketepatan waktu, maupun melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan pengamatan selama menjalankan magang, penulis mendapati adanya penerapan budaya organisasi AKHLAK masih belum sepenuhnya diimplementasikan oleh seluruh karyawan, budaya kolaboratif atau kerja sama masih belum berjalan dengan baik. Salah satu permasalahan yang masih sering ditemui adalah adanya sebagian karyawan yang kurang peduli atau kurang memperhatikan tanggung jawab rekan kerja lainnya.

Hal ini terlihat dari minimnya kepedulian dan keterlibatan antarpegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tim. Karyawan cenderung hanya fokus pada tugas pokok masing-masing. Akibatnya, bila terjadi kendala atau keterlambatan pada salah satu bagian, bagian lain enggan turun tangan atau membantu mencari solusi bersama. Budaya adaptif masih belum diterapkan secara maksimal dalam organisasi, sehingga proses penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja belum berjalan secara efektif. Hal ini berdampak pada lambatnya respon karyawan terhadap perubahan, menurunnya efisiensi kerja, serta berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

PT KAI telah menerapkan budaya kerja positif melalui kebiasaan menyanyikan lagu kebangsaan Indonesia Raya setiap pagi sebagai bentuk penanaman nilai nasionalisme dan kedisiplinan di lingkungan kerja. Namun, dalam pelaksanaannya, masih ditemukan sejumlah karyawan yang tidak mengikuti kegiatan tersebut secara penuh, seperti tetap duduk saat lagu dikumandangkan atau tidak hadir tepat waktu. Bahkan, tidak sedikit karyawan yang baru tiba di area kantor ketika gerbang telah ditutup. Akibatnya, mereka tidak dapat terlibat dalam kegiatan tersebut.

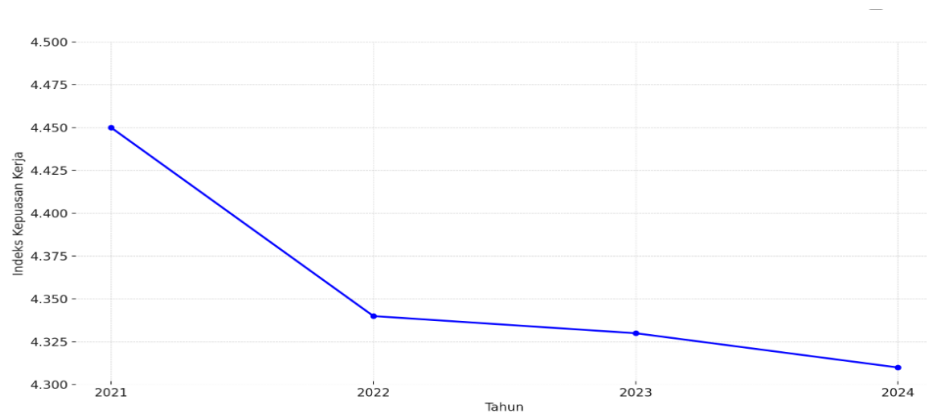
Budaya organisasi di perusahaan juga telah mengalami beberapa kali penyesuaian atau perubahan seiring dengan perkembangan perusahaan. Berdasarkan informasi dari CNN Indonesia (2020), sejak tahun 2011 PT Kereta Api Indonesia menerapkan 5 core value perusahaan, yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi, serta Pelayanan Prima. Namun, terhitung

sejak tanggal 14 Agustus 2020 mengganti nilai-nilai budaya tersebut menjadi AKHLAK.

Perubahan ini juga berdampak pada visi PT Kereta Api Indonesia. Pada periode 2012 hingga 2019, visi perusahaan adalah "Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders." Namun, pada tahun 2020, visi tersebut berubah yaitu "Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia." Terbaru, pada awal 2024, Perusahaan kembali memperbarui visinya menjadi "Menggerakkan transportasi berkelanjutan, meningkatkan kualitas hidup masyarakat."

Mayoritas karyawan adalah karyawan lama yang cenderung memiliki kebiasaan yang terbentuk dari pengalaman kerja sebelumnya. Jika perubahan budaya mengharuskan mereka untuk mengubah cara bekerja atau pola pikir, kebiasaan lama ini bisa menjadi hambatan. Situasi ini dapat berpengaruh pada menurunnya motivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan berbagai fenomena yang diamati di lapangan, terbukti bahwa budaya organisasi bukan hanya sekedar simbol atau aturan tertulis, melainkan menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku, kenyamanan, serta loyalitas karyawan. Ketika budaya tersebut tidak dijalankan secara nyata dan konsisten, hal ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan psikologis yang berdampak langsung pada menurunnya tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi aspek krusial dalam strategi peningkatan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Gambar 1.1 Indeks kepuasan pekerja wilayah DAOP 8 Surabaya



Sumber : Data sekunder diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa indeks kepuasan kerja mengalami penurunan dari tahun 2021 hingga tahun 2024. Pada tahun 2021, indeks kepuasan kerja tercatat sebesar 4,45, yang merupakan nilai tertinggi dalam rentang waktu yang diamati. Namun, pada tahun 2022 terjadi penurunan signifikan menjadi 4,34, Penurunan ini terus berlanjut, meskipun dengan kecepatan yang lebih lambat, pada tahun-tahun selanjutnya, yaitu menjadi 4,33 di tahun 2023 dan 4,31 pada tahun 2024. Dapat dilihat bahwa dalam 4 tahun terakhir terus terjadi penurunan, dimana seharusnya kepuasan kerja karyawan yang baik harusnya meningkat.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rulianti dan Nurpriadi (2023), peluang pengembangan karir yang tersedia bagi seseorang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya dalam pekerjaan cenderung memiliki motivasi yang tinggi serta merasa puas, hal ini sangat memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja dan hasil kerja yang

mereka capai. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan hal yang harus dicermati oleh perusahaan untuk menjaga keberlanjutan dan meningkatkan kepuasan serta motivasi karyawan secara keseluruhan. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil survei kepuasan kerja di PT KAI Daop 8 Surabaya .

Tabel 1.2 Survey Kepuasan kerja

No	Indikator Kepuasan kerja	Skor		
		2022	2023	2024
1	Saya merasa bangga bekerja di PT KAI	4,50	4,55	4,58
2	Saya berusaha melakukan pekerjaan lebih baik dari target yang ditetapkan perusahaan	4,49	4,55	4,56
3	Setiap saat saya berusaha memberikan hasil maksimal di tempat kerja	4,53	4,50	4,50
4	Saya mengerti tugas dan tanggung jawab saya	4,39	4,42	4,40
5	Saya memperoleh peluang untuk mendapatkan promosi sekaligus mengembangkan karir di dalam perusahaan	4,12	3,90	3,20

Sumber : PT KAI Daop 8 Surabaya

Melihat data diatas, terbukti bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT KAI masih cenderung tinggi pada aspek-aspek yang berkaitan dengan motivasi intrinsik, seperti rasa bangga bekerja di perusahaan, usaha melebihi target, komitmen untuk memberikan hasil maksimal dan pemahaman mengenai jobdesk. Hal ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan, karyawan menunjukkan tingkat loyalitas dan etos kerja yang tinggi.

Namun, jika dilihat dari indikator lain, pada tahun 2024 mengalami penurunan yang signifikan pada kepuasan terhadap aspek ekstrinsik seperti pengembangan karir. Skor pada indikator terendah adalah "kesempatan promosi dan pengembangan karir" dengan skor 3,20. Ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya merasa puas terhadap sistem penghargaan dan jenjang karir yang ada. Berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, Mereka telah mengabdikan di perusahaan selama lebih dari lima tahun namun tidak mendapatkan kesempatan promosi maupun jenjang karir.

Salah satu hal yang menjadi sorotan dalam sistem pengembangan karir di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya adalah bahwa jenjang karir cenderung ditentukan melalui sistem rekomendasi dari atasan langsung, bukan melalui proses yang terbuka atau transparan. Dalam praktiknya, promosi atau kenaikan jabatan lebih banyak dipengaruhi oleh penilaian subjektif pimpinan terhadap kinerja serta kedekatan interpersonal antara atasan dan bawahan, daripada melalui seleksi terbuka yang dapat diikuti seluruh karyawan berdasarkan prestasi dan kualifikasi yang dimiliki.

Kondisi ini dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan, terutama bagi mereka yang merasa telah bekerja keras, menunjukkan loyalitas tinggi, dan memiliki kompetensi yang mumpuni, namun tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir. Ketika sistem jenjang karir tidak disosialisasikan secara terbuka dan objektif, karyawan cenderung merasa kurang dihargai serta kehilangan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Turunnya tingkat kepuasan kerja karena berbagai faktor, baik dari organisasi itu sendiri maupun dari luar. Secara umum, penurunan ini bisa mencerminkan adanya masalah dalam lingkungan kerja, seperti menurunnya efektivitas budaya organisasi, kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan, perubahan kebijakan yang tidak berpihak pada kesejahteraan karyawan, atau meningkatnya beban kerja tanpa disertai dukungan yang memadai.

Pertimbangan pemilihan variabel budaya organisasi dan pengembangan karir didasarkan penemuan research gap peneliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. kemudian oleh Andika & Abidin (2024), menemukan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, menurut penelitian Hamsal (2021), budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh Susilo dan Wulansari (2023), mengungkap adanya pengaruh signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, Maria dan Soleha (2021) mengungkap tidak adanya pengaruh antara kedua variabel tersebut

Secara keseluruhan, peneliti ingin memberikan pemahaman dan strategi yang efektif dalam mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti tertarik mengangkat judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.
2. Menguji dan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Di antara banyak kelompok yang mendapatkan keuntungan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Penulis

Sebagai bagian dari persyaratan untuk meraih gelar Sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, serta untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari selama perkuliahan, penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini.

2. Bagi Universitas

Para penulis studi ini berharap bahwa para analis lain akan menemukan bahwa temuan-temuan ini berguna sebagai referensi dan sumber data untuk penyelidikan mereka sendiri terhadap masalah ini.

3. Bagi Perusahaan

Dengan sedikit keberuntungan, temuan dari penelitian ini akan dapat mempengaruhi evaluasi dalam bentuk saran yang dapat membantu meningkatkan produktivitas staf, yang pada gilirannya akan menguntungkan manajemen dan perusahaan tempat peneliti meneliti.