

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu terbentuknya perusahaan disebabkan karena para anggotanya memiliki visi, misi, dan tujuan yang serupa, sebuah korporasi dapat didirikan. Ketidakmampuan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dasarnya merupakan faktor lain yang mendorong terbentuknya suatu organisasi. Perusahaan menggunakan sumber daya tertentu seperti material, cara, metode, uang dan lingkungan untuk mencapai cita-cita suatu organisasi. Organisasi didefinisikan sebagai berikut dalam buku Hasibuan (2014: 24–25): Menurut Louis A. Allen, “organisasi adalah pemilihan atau pengelompokan kegiatan yang akan dilaksanakan; pemilihan dan pendelegasian tugas-tugas ini memungkinkan orang untuk bekerja dengan cepat dan tepat sehingga tujuan dapat tercapai.” Dimana perusahaan ingin produktivitas kerja menjadi lebih baik. Sehingga atasan terus mencari solusi untuk meningkatkan kinerja setiap karyawannya. Hal tersebut penting, karena kinerja memperlihatkan kebahagiaan yang dalam terhadap kegiatan yang dilaksanakan sehingga menjadi efektif selesai serta dampak yang dicapai menjadi bagus.

Pada hakikatnya kinerja ialah sesuatu yang dilaksanakan dalam kegiatan sehingga mengakibatkan banyaknya keikutsertaan mereka terhadap perusahaan (Dipang, 2013). Sebuah kinerja yang memuaskan dari karyawan tentunya tidak terjadi begitu saja melainkan dapat melalui sebuah proses dan membutuhkan evaluasi secara berkelanjutan (Rahayu & Sujana, 2024). Kinerja merupakan hasil

kerja diperoleh karyawan untuk menjalankan wewenang yang ditugaskan kepada karyawan sesuai dengan kewajibannya. Kinerja sebuah perusahaan ialah sebagai dasar dalam menciptakan keberhasilan organisasi untuk menggapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan erat kaitannya dengan mutu kinerja karyawannya, mengakibatkan perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya.

Adanya permasalahan kinerja karyawan dalam suatu organisasi menjadi masalah penting. Masalah terkait kinerja karyawan dapat terlihat dari kualitas pekerjaan mereka; khususnya, beberapa karyawan gagal menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga klien harus menunggu layanan yang tertunda saat mengajukan pinjaman atau membuka rekening tabungan. Transaksi terhambat karena kurangnya penguasaan beberapa karyawan terhadap sistem transaksi yang berlaku saat ini, yang menjadi akar penyebab ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja staf. Kesalahan dalam penginputan data juga terjadi akibat kurangnya perhatian terhadap detail yang ditunjukkan oleh beberapa karyawan selama proses transaksi berlangsung. Ini mengakibatkan kinerja karyawan mengalami penurunan. Duha (2018) menyatakan bahwa berbagai elemen mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan, termasuk pendekatan kepemimpinan, metode kerja, cara komunikasi, tingkat pendidikan, pengalaman di tempat kerja, gaji, motivasi, peluang pelatihan, perkembangan karier, peluang untuk kemajuan, loyalitas, ruang kerja fisik, suasana organisasi, budaya perusahaan, konflik, komitmen terhadap perusahaan, dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang menentukan seberapa efektif seorang karyawan dalam bekerja ialah pengalaman profesional mereka. Waktu yang dihabiskan dalam peran tertentu, yang diukur dengan jumlah tahun bekerja, meningkatkan

keterampilan dan kompetensi individu, sehingga meningkatkan produktivitas (Bilik, 2018). Hal ini masuk akal karena latihan yang konsisten dan keterlibatan terus-menerus dalam tugas memungkinkan keterampilan dipelajari secara lebih efektif. Studi sebelumnya oleh Srikasih dan Wahyudi (2022) menunjukkan bahwa pengalaman kerja sebelumnya berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Memiliki pengalaman kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya. Leatemia (2018) berpendapat, jumlah pengalaman yang dimiliki seorang karyawan mencerminkan kemahiran mereka dalam pekerjaan. Pekerja dengan pengalaman yang cukup dapat menyelesaikan tanggung jawab dan tugas mereka secara efisien. Mereka biasanya hanya membutuhkan sedikit pelatihan dan arahan. Sebaliknya, karyawan yang hanya bergantung pada kualifikasi dan gelar akademis mereka mungkin kesulitan menyelesaikan tugas dengan cepat dan kurang memiliki pengalaman kerja yang memadai.

Unsur lain yang memengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Priansa & Garnida (2013:77), budaya suatu organisasi terdiri dari seperangkat nilai yang ditetapkan dan digunakan dalam suatu perusahaan yang mendefinisikan identitasnya. Hal ini menggambarkan perilaku khas karyawan dan memfasilitasi peningkatan kinerja. Untuk menyelaraskan sudut pandang karyawan dalam suatu perusahaan, diperlukan komitmen yang kuat dari organisasi, yang ditunjukkan melalui budaya kerja yang menampilkan karakter dan identitas khas organisasi. Pembentukan budaya perusahaan yang kokoh dan mendukung diyakini dapat memberikan dorongan dan gairah dalam bekerja bagi para pegawai. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh

Pradana dan rekan-rekannya pada tahun 2023 mengungkapkan bahwa budaya dalam suatu organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya. Menurut Robbins dan Judge pada tahun 2015, budaya suatu organisasi pada dasarnya mewujudkan karakternya. Budaya suatu organisasi memainkan peran penting dalam membentuk tindakan anggotanya, karena nilai-nilai yang tertanam dalam budaya tersebut dapat membimbing perilaku individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan atau memberikan hasil kinerja. Akibatnya, dapat dipahami dimana budaya suatu organisasi yang baik berhubungan dan memiliki seseorang yang ahli di antara beberapa karyawannya, seperti yang dicatat oleh Wiyanto dan Idrus pada tahun 2021.

Peraturan yang berkaitan dengan entitas keuangan yang didirikan dalam tata kelola desa tradisional tercantum dalam Peraturan Provinsi Bali No. 3 Thn. 2017. Lembaga ini ialah lembaga usaha milik desa yang melaksanakan tugas dan kegiatannya di sekitar desa dan untuk desa itu sendiri. Menurut Utami & Dharmayasa (2023) menyatakan bahwa jenis lembaga perkreditan yang ada di desa di daerah Bali sudah berhasil melaksanakan pengembangan di seluruh desa. Berdasarkan data banyaknya LPD di Kabupaten Buleleng dimana Kecamatan Sukasada sebanyak 21, Kecamatan Gerokgak sebanyak 14, Kecamatan Seririt sebanyak 25, pada Kecamatan Busungbiu sebanyak 16, Kecamatan Banjar sebanyak 17, Kecamatan Buleleng sebanyak 21, Kecamatan Kubutambahan sebanyak 18, serta Kecamatan Tejakula sebanyak 12 sehingga jumlah keseluruhan menjadi 169 LPD. Berdasarkan laporan pendahuluan kajian melihat kondisi LPD yang berstatus sehat sebanyak 81, berstatus cukup sehat sebanyak 62, berstatus tidak beroperasi lagi sebanyak 25 yang disampaikan oleh Tim Peneliti Universitas



Pendidikan Ganesha, Prof. Dr. I Nengah Suastika, S.Pd., M.Pd. dan Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si (Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Buleleng, 2025). Di seluruh Kecamatan Buleleng sudah memiliki LPD dimana terdiri dari 21 desa adat, 29 kelurahan dan desa dinas. yang terdiri atas 29 kelurahan dan desa dinas. Data dari LPLPD Kabupaten Buleleng mengenai data LPD di Kecamatan Buleleng yaitu :

**Tabel 2.1 Data LPD di Kecamatan Buleleng**

| No | Desa             | No. SK. Gubenur   | Nama Kepala               | Jumlah Pegawai |
|----|------------------|-------------------|---------------------------|----------------|
| 1  | Alapsari         | 602 Tahun 1997    | Drs. I Made Budarta       | 3              |
| 2  | Alasangker       | 143 Tahun 1992    | I Ketut Adi Suardika.     | 5              |
| 3  | Anturan          | 36 Tahun 1990     | Gede Agus Surya Wirdana   | 3              |
| 4  | Bangkang         | 416/01-C/HK/2002  | -                         | -              |
| 5  | Banyualit        | 144 Tahun 1992    | -                         | -              |
| 6  | Banyuasri        | 619 Tahun 1995    | Ketut Putra Adnyana, S.E. | 6              |
| 7  | Banyuning        | 144 Tahun 1992    | Made Marjaya              | 10             |
| 8  | Beratan Samayaji | 10/01-C/HK/2004   | -                         | -              |
| 9  | Buleleng         | 2/01-C/HK/2002    | I Gst Ngr Candrayadhi     | 6              |
| 10 | Galiran          | 58 Tahun 1991     | -                         | -              |
| 11 | Kalibukbuk       | 416/01- C/HK/2002 | Ketut. Alit Widiada, SE   | 12             |
| 12 | Nagasepeha       | 151 Tahun 199     | Putu Sadra, S.E.          | 5              |
| 13 | Padang Keling    | 10/01-C/HK/2004   | Made Puniada              | 3              |
| 14 | Pemaron          | 143 Tahun 1992    | Nyoman Suara              | 9              |
| 15 | Penarukan        | 55 Tahun 1989     | I Gede Yuliawan           | 6              |
| 16 | Penglatan        | 14 Tahun 1989     | Made Wirya,S.E.,S.Pd.     | 12             |
| 17 | Petandakan       | 144 Tahun 1992    | I Nyoman Suke Ardana      | 5              |
| 18 | Poh Bergong      | 416/01- C/HK/2002 | I Nengah Mudiasna, S.H.   | 4              |
| 19 | Sari Mekar       | 144 Tahun 1992    | Putu Arsana               | 4              |
| 20 | Tista            | 10/01-C/HK/2004   | -                         | -              |
| 21 | Tukad Mungga     | 272 Tahun 1986    | Putu Nyeneng, S.E.        | 12             |

Sumber : LPLPD Kabupaten Buleleng, 2026 (Lampiran 5)

LPD mempunyai misi dan misi yang bertumpu pada 3 kata yakni pelayanan prima, sehat dan berdaya guna yang terdapat pada Peraturan Gubernur Daerah Provinsi Bali No. 44 Thn. 2017 mengenai Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Bali No. 3 Thn. 2017 tentang Lembaga Perkreditan Desa. Dengan memajukan desa adat secara ekonomi, maka dapat mencapai kesejahteraan hidup yang lebih baik merupakan tujuan LPD secara umum. Sebagai lembaga keuangan mikro berbasis komunitas, tujuan LPD adalah untuk kesejahteraan masyarakat dengan berbagai program dan layanan keuangan. Untuk mencapai tujuan tersebut, LPD membutuhkan karyawan yang berkinerja optimal.

Dalam evaluasi kinerjanya, LPD Kabupaten Buleleng hanya berfokus pada aspek keuangan, Dewan Direksi Bank Pembangunan Daerah Bali mengeluarkan surat keputusan (SK) mengenai Sistem Penilaian LPD. Meskipun memiliki karyawan dengan pengalaman profesional yang luas dan budaya organisasi yang dipupuk sebaik mungkin masih belum berhasil mengoptimalkan kinerja karyawan yang ada di Kecamatan Buleleng. Menurut catatan pencapaian kredit dari LPD Kabupaten Buleleng, pencapaian kredit secara keseluruhan pada tahun 2020 melebihi tahun 2021 dan 2022. Pada tahun 2020, pencapaian kredit mencapai Rp. 39.380.753, tahun 2021 turun menjadi Rp. 33.827.639, dan semakin menurun menjadi Rp. 33.601.003 pada tahun 2022. Sehingga dapat dijelaskan bahwa capaian kredit mengalami penurunan. Oleh karena itu, ketidakberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh LPD memperlihatkan bahwa kinerja pegawai masih dalam kondisi yang kurang maksimal.

Dalam observasi awal yang dilakukan, menunjukkan data sebanyak 30% pengalaman kerja 1-5 tahun, 20%, pengalaman kerja 6-10 tahun dan 50%

pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Berdasarkan data dimana peneliti menemukan masih adanya masa kerja yang kurang dari 5 tahun sebesar 30% sehingga banyak karyawan yang kurang memiliki pengalaman dalam pekerjaannya. Dari tingkat pendidikan adanya sebagian besar karyawan yang hanya tamatan SMA, sehingga dapat memberikan dampak yang signifikan bagi individu baik dari segi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki agar bisa bersaing dengan individu yang pendidikannya lebih sehingga bisa berdampak pada kinerja pegawai di LPD.

Masalah pengalaman karyawan dilihat dari tingginya pendidikan, pengetahuan serta pengalaman kerja yang masih kurang pada karyawan dalam menangani nasabah sehingga dalam menghadapi nasabah kurang efektif, kurang cepat dalam bekerja, seperti pada pelayanan saat akan meminjam dan menabung oleh masyarakat. Dalam situasi di mana pekerja memiliki masa kerja terbatas, hal ini sangat memengaruhi kinerja pekerjaan mereka, sehingga pelatihan menjadi sangat penting.

Dilihat dari minimnya koordinasi, misalnya ketika ada karyawan yang izin tidak masuk kerja, karyawan tersebut telat memberikan informasi pada karyawan lain sehingga pelayanan akan terganggu, disisi lain yakni masih kurangnya disiplin karyawan masuk kantor dimana karyawan pergi saat jam kantor tanpa alasan, meninggalkan pekerjaan dari waktu yang telah ditentukan, serta minimnya kolaborasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak adanya pemberian reward kepada karyawan yang telah mencapai target tabungan, deposito maupun kredit mengakibatkan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan menurun. Di dalam lingkungan organisasi, masih diperlukan perbaikan

dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam bekerja. Dalam konteks ini, terutama komunikasi karyawan dengan pimpinan, menjadi aspek yang sangat krusial karena dapat membantu memahami keinginan setiap individu yang ada dalam organisasi.

Memahami dampak budaya tempat kerja dan pengalaman kerja terhadap produktivitas pekerja sangat penting bagi LPD di seluruh kecamatan Buleleng, sehingga memungkinkan mereka untuk menciptakan pendekatan manajemen SDM menjadi sukses. Pengelolaan ini pengembangan program pelatihan yang memperkaya pengalaman kerja karyawan dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung. Sebagai organisasi yang berorientasi pada masyarakat, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) harus menjamin bahwa setiap anggota stafnya memahami dan mendukung prinsip-prinsip budaya lembaga serta terus meningkatkan keterampilan mereka melalui pengalaman yang mereka peroleh di tempat kerja. Meskipun demikian, studi yang meneliti performa karyawan dengan pengalaman kerja dan budaya organisasi masih jarang di Kecamatan Buleleng. Oleh karena itu, diperlukan penelitian tambahan untuk menentukan seberapa signifikan kedua aspek ini memengaruhi performa karyawan di LPD Kecamatan Buleleng. Penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan bagi manajemen LPD dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, tetapi juga turut berkontribusi dalam literatur manajemen SDM khususnya dalam konteks lembaga keuangan mikro di Indonesia.

Dengan memahami penelitian ini, diharapkan LPD dapat meningkatkan efektivitas operasional dan layanan yang diberikan kepada masyarakat desa, sehingga tujuan utama peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui

pemberdayaan ekonomi dapat tercapai dengan lebih baik. Dengan begitu, penelitian sangat perlu dilaksanakan untuk memberikan panduan praktis yang berbasis empiris bagi pengelolaan SDM di LPD Kecamatan Buleleng. Dengan begitu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan LPD se-kecamatan Buleleng”**.

### 1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari latar belakang yang sudah dipaparkan yaitu:

1. Kurang puas dengan pelayanan yang diberikan karyawan kepada masyarakat
2. Kurang cepat saat akan melakukan pinjaman dan menabung.
3. Kurangnya pengetahuan dan pengalaman kerja pada karyawan dalam menangani nasabah sehingga dalam menghadapi nasabah kurang efektif.
4. Tidak adanya reward untuk karyawan dari organisasi sehingga kinerjanya menurun.
5. Kurangnya disiplinnya karyawan masuk kantor

### 1.3 Pembatasan Masalah

Dari konteks disebutkan sebelumnya, dalam mempersempit pembahasan penelitian untuk berkonsentrasi secara spesifik pada bagaimana pengalaman kerja dan budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di LPD di seluruh kecamatan Buleleng. Selain itu, data akan dibatasi hanya untuk penelitian ini saja.

#### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, peneliti dapat memaparkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng?
3. Apakah budaya organisasi dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng.

#### 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

##### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berguna terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

#### 1. Peneliti

Temuan ini diharapkan meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang bagaimana kinerja karyawan di LPD di Kecamatan Buleleng dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan budaya organisasi.

#### 2. Organisasi

Temuan ini diharapkan berfungsi sebagai sumber data dan penilaian untuk LPD dalam inisiatif mereka untuk meningkatkan kinerja staf demi kemajuan dalam usaha bisnis mendatang.

#### 3. Pembaca

diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai elemen yang memengaruhi kinerja karyawan.

#### 4. Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Diharapkan menjadi sumber pustaka mengenai pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD se-kecamatan Buleleng

