

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh berbagai unsur dan salah satu unsur yang sangat penting adalah sumber daya manusia. Pandangan ini ada kaitannya dengan cakupan bidang kerja dalam manajemen perkantoran, salah satunya adalah kepegawaian kantor/personalia kantor. Charles O. Libbey menyatakan bahwa cakupan bidang kerja dalam manajemen perkantoran ([www.id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_admperkantoran.com](http://www.id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_admperkantoran.com)), yaitu sebagai berikut:

Ruang perkantoran (*office space*), komunikasi (*communications*), kepegawaian kantor (*office personnel*), perabotan dan perlengkapan kantor (*furniture and equipment*), peralatan dan mesin (*appliance and machine*), perbekalan dan alat tulis (*supplies and stationery*), metode (*methods*), tata warkat (*records*), kontrol pejabat pimpinan (*executive controls*).

Dari cakupan kerja tersebut terlihat bahwa pegawai atau sumber daya manusia memerlukan pengelolaan yang baik karena memiliki peran penting dalam setiap kegiatan perkantoran.

SDM sebagai faktor penentu keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi, harus menjadi pusat perhatian dan tumpuan organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Organisasi yang kuat adalah organisasi yang mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas serta mempunyai integritas dan sikap loyal terhadap organisasinya. Untuk mencapai hal tersebut organisasi dan pegawai (individu)

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

harus bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif dalam menumbuhkan rasa komitmen pegawai terhadap organisasi.

Sebagai perusahaan besar dan sudah berdiri sejak tahun 1746, PT POS Indonesia dituntut untuk mampu mempertahankan keberadaanya dan berdiri kokoh dengan segala tantangan yang muncul, baik itu yang muncul dari luar maupun dari dalam perusahaan, diantaranya adalah perubahan lingkungan bisnis dan perubahan selera konsumen. Sedangkan tantangan yang muncul dari dalam perusahaan, diantaranya adalah perubahan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan dan perubahan dari segi sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil observasi, ternyata ditemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan internal yang berkaitan dengan sumber daya manusia di Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung; Direktorat ini adalah salah satu unit dari PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang bertugas untuk mengelola SDM di PT Pos Indonesia. Permasalahan tersebut dapat ditunjukkan dengan data-data sebagai berikut:

**TABEL 1.1**  
**Rekapitulasi Kemangkiran (Absentism) Pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero)**  
**Bandung Bulan Oktober 2011 – Januari 2012**

| No  | Unit Kerja                        | Jumlah Pegawai | Bulan     |           |           |           |
|---|-----------------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   |                                   |                | Okt       | Nov       | Des       | Jan       |
| <b>Sub Direktorat SDM</b>                                 |                                   |                |           |           |           |           |
| 1   | Divisi Pengembangan SDM           | 20             | 4         | 8         | 8         | 8         |
| 2   | Divisi Pelayanan SDM              | 37             | 12        | 11        | 10        | 14        |
| <b>Sub Direktorat Umum dan Bina Lingkungan Perusahaan</b> |                                   |                |           |           |           |           |
| 1   | Divisi Umum                       | 18             | 3         | 7         | 5         | 4         |
| 2   | Divisi Bina Lingkungan Perusahaan | 11             | 5         | 5         | 7         | 7         |
| 3   | Divisi Pengadaan Barang dan Jasa  | 10             | 2         | 5         | 4         | 3         |
| <b>Jumlah</b>   |                                   | <b>96</b>      | <b>26</b> | <b>36</b> | <b>45</b> | <b>37</b> |

Sumber: Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap

Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yang berarti kemangkiran pegawai rata-rata mengalami kenaikan selama bulan Oktober 2011 – Januari 2012. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai masih rendah.

Selain dari data ketidakhadiran pegawai, data lain yang mengindikasikan bahwa pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung memiliki komitmen yang rendah dapat terlihat dari masih rendahnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pihak perusahaan yang menangani hukuman disiplin di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada tanggal 23 Februari 2012, yaitu Ibu Susan Rosianna didapati bahwa masih banyak pegawai yang tidak menaati aturan kerja, seperti datang terlambat, pulang lebih cepat, kurang disiplin terhadap waktu istirahat, kesediaan mengisi daftar kehadiran harian pegawai yang belum efektif, belum optimalnya dalam melayani pelanggan dan permasalahan personalia lainnya.

Untuk menghindari terjadinya hal seperti itu, masing-masing pihak harus dapat mengerti satu sama lain apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Dalam hal ini diperlukan suatu komitmen pegawai yang kuat terhadap perusahaan. Komitmen pegawai terhadap perusahaan tersebut dinamakan komitmen organisasi. Dengan komitmen, pegawai akan berusaha untuk tetap menjaga dan memelihara hubungan yang terjalin karena mereka merasa bertanggung jawab

terhadap perusahaan dimana mereka bekerja, serta setia memberikan kontribusi yang besar demi tercapainya tujuan perusahaan.

Fred Luthan (1992:125) yang dikutip oleh Rosita (2007:46) mengungkapkan bahwa:

*...A positive relationship between organizational commitment and desirable outcomes such as low turnover”, limited tardiness, low absenteeism and enhanced job performance”. (Hubungan positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan antara lain: rendahnya tingkat turnover, keterlambatan kerja dibatasi, rendahnya tingkat absensi dan meningkatkan prestasi kerja).*

Banyak faktor yang dapat menciptakan komitmen pegawai yang tinggi terhadap perusahaan, salah satunya adalah dengan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja akan terjadi apabila terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Logikanya, seorang pegawai yang dipahami, dilayani dan dipenuhi perasaan dan aspirasinya terutama yang berkaitan dengan pekerjaan akan memiliki kesetiaan tulus dan berpotensi memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan keberhasilan tujuan organisasinya. Sebagaimana diungkapkan dalam sebuah penelitian yang dikutip dalam Soehardi Sigit (2003:125) bahwa “Kepuasan kerja mengakibatkan komitmen dengan organisasi, keterlibatan dengan pekerjaan, perbaikan kesehatan fisik dan mental, dan kualitas kehidupan yang lebih baik di luar pekerjaannya”. Dengan demikian, apabila kepuasan kerja pegawai tinggi maka akan memicu tumbuhnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Begitu pun sebaliknya, apabila kepuasan kerja pegawai rendah maka komitmen terhadap organisasi akan

sulit muncul bahkan tidak sama sekali. Hal tersebut akan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Vice President Pengembangan SDM* PT Pos Indonesia (Persero) Bandung pada tanggal 23 Februari 2012 yaitu Bpk. Hermanto, bahwa pegawai yang masih memiliki komitmen rendah pada perusahaan disebabkan oleh beberapa hal. Salah satunya adalah karena tingkat kepuasan pegawai yang berbeda-beda. Beliau menuturkan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan yang masih rendah masih merasa bahwa kesejahteraannya belum terpenuhi, dalam hal gaji, pemberian prestasi kerja, informasi pola karir yang belum jelas serta proses *recruitment* hingga penempatan posisi kerja yang belum dapat diterapkan dengan baik. Pegawai merasa belum mendapatkan timbal balik dari pekerjaannya, sehingga ditemukan indikasi bahwa kepuasan kerja pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih rendah. Kepuasan kerja yang masih rendah ini, tentunya disebabkan oleh beberapa hal. Salah satunya diduga karena komunikasi atasan dengan bawahan yang belum optimal.

PT Pos Indonesia sebagai suatu perusahaan yang besar memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks yang menyebabkan alur komunikasi organisasi di perusahaan tersebut terkadang mengalami distorsi (gangguan). Salah satu penyebab adanya distorsi ini adalah mengenai waktu penyampaian informasi. Karena alur koordinasi di perusahaan ini melewati banyaknya tingkatan atau mata rantai yang harus dilalui oleh suatu pesan dalam komunikasi sehingga menyebabkan informasi/pesan yang hendak disampaikan kurang tepat waktu dan

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

mudah mengalami perubahan dari maksud pesan. Hal ini sejalan dengan teori Lewis dalam Arni Muhammad (1995:219) yang menyatakan bahwa “Hanya kira-kira 30% pesan yang dikirim secara berantai ini yang sesuai dengan aslinya”.

Uraian tersebut mengindikasikan bahwa informasi dalam komunikasi organisasi harus tersampaikan secara efektif dan efisien agar maksud dari informasi/pesan tersebut sesuai dengan harapan dan tujuan pengirim. Komunikasi yang baik tidak hanya berbicara ataupun surat-menyurat saja.

Nitisemito (1999:239), menyatakan bahwa:

Meskipun perusahaan telah menggunakan alat-alat komunikasi yang mutakhir dan memiliki pimpinan pandai berbicara yang dapat menyampaikan dengan cepat seluruh instruksi-instruksi, petunjuk, saran, dan sebagainya, akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa komunikasi telah dilakukan dengan baik.

Hal ini sesuai dengan kenyataan di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, walaupun perusahaan telah menggunakan alat komunikasi yang canggih, tetap saja ditemukan berbagai permasalahan dalam komunikasi. Pesan yang sudah disampaikan melalui surat, telepon, dan alat lainnya terkadang perlu disampaikan kembali secara langsung secara bertatap muka. Hal ini mengindikasikan komunikasi belum berjalan efektif dan walaupun perusahaan telah menggunakan alat-alat komunikasi yang modern dan pimpinan yang pandai berbicara dapat saja terjadi *miss communication* dan *miss understanding*, sehingga komunikasi yang dilaksanakan di unit ini belum dapat dilaksanakan secara efektif.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa komitmen pegawai terhadap perusahaan di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung masih rendah. Kepuasan kerja pegawai yang

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

rendah diduga menjadi penyebab rendahnya komitmen pegawai terhadap perusahaan. Sedangkan kepuasan kerja pegawai yang masih rendah diduga disebabkan oleh komunikasi yang belum dapat dilaksanakan secara efektif.

Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang, **“Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Di era globalisasi saat ini, organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang ada, maka pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi menjadi sumber daya yang tidak ternilai harganya karena sebagai fasilitator dalam melakukan adaptasi secara cepat atas perubahan kondisi tersebut.

Untuk menumbuhkan komitmen dalam diri pegawai, maka organisasi dan pegawai harus berkontribusi dalam menciptakan komitmen tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schuster (1998) dalam Suliman (2000:72) yang menyatakan bahwa “Komitmen organisasi akan muncul jika organisasi dan pegawai (individu) bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud”.

Victor H.VRoom dalam Hasibuan (1996:116) menyatakan bahwa: “Kekuatan untuk memotivasi seseorang untuk giat bekerja dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang karyawan inginkan dan butuhkan dari pekerjaan itu”.

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

Berdasarkan teori tersebut dapat diartikan bahwa pegawai akan terdorong mengerjakan pekerjaannya dengan baik ketika pegawai merasa puas dalam bekerja. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Dari uraian tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Menciptakan kepuasan kerja pegawai tidaklah mudah, karena tiap pegawai mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi pegawai dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan pegawai terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Untuk itu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, agar kondisi kepuasan kerja terus dapat diupayakan.

Menurut Gilmer (As'ad, 2004:115) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: "Kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas". Dari pendapat tersebut, terlihat bahwa komunikasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas dan gambaran permasalahan yang dipaparkan dalam latar belakang, maka pada penelitian ini penulis merumuskan beberapa rumusan masalah penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat kualitas komunikasi organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
3. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung ?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan implikasinya terhadap komitmen organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian ilmiah tentang komunikasi organisasi, kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi. Analisis tersebut sangat diperlukan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan implikasinya terhadap komitmen organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. Secara terperinci tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui gambaran tingkat kualitas komunikasi organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

**Dwimartina Noer Hidayah, 2012**

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Implikasinya Terhadap Komitmen Organisasi Pada Direktorat Sumber Daya Manusia

Pt Pos Indonesia (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | Repository.Upi.Edu

- 2) Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 3) Untuk mengetahui gambaran tingkat komitmen organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan implikasinya terhadap komitmen organisasi di Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Secara teoretik**

Menambah pengetahuan tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai yang akhirnya berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Juga sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian serupa baik yang sudah dilakukan maupun masa yang akan datang.

##### **2. Secara Praktis**

Berguna bagi organisasi dan pegawai (individu) dalam mempertahankan kekuatan organisasi. Organisasi dan pegawai (individu) dapat meningkatkan komunikasi guna terjalannya hubungan yang baik sesama rekan kerja. Selain itu, organisasi dapat mengetahui bagaimana meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui komunikasi yang baik yang akhirnya berimplikasi terhadap komitmen organisasi. Sehingga pencapaian tujuan organisasi akan mudah dicapai.