

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Sehingga karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu memelihara dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan apa saja yang dibutuhkan karyawan agar nyaman dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

PT. World Yamatex Spinning Mills merupakan sebuah pabrik pemintalan swasta nasional (PMDN) yang sebagian besar produknya di ekspor ke mancanegara. Dalam upaya memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggannya, PT. World Yamatex Spinning Mills selalu berupaya menjaga mutu produknya sesuai dengan standar mutu yang berlaku bagi standar nasional maupun standar internasional. Dalam mencapai tujuan tersebut tentu tidak lepas dari adanya peran

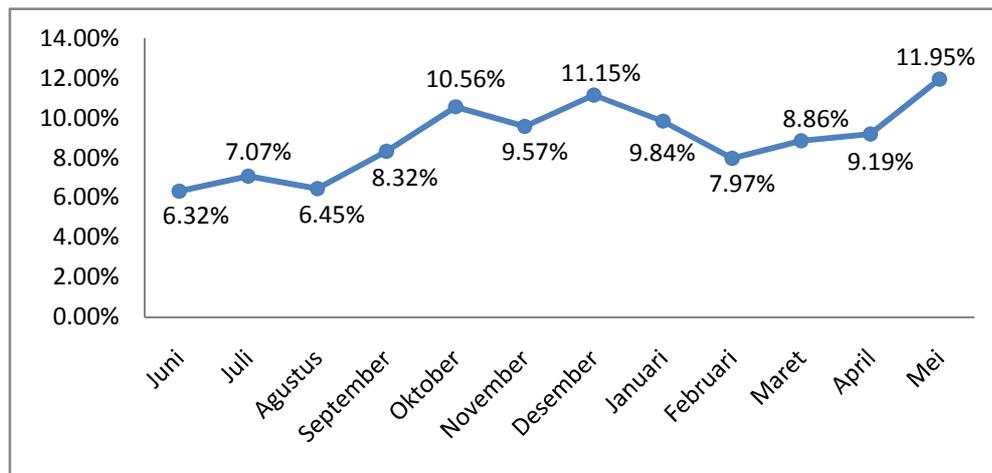
serta karyawan. Perusahaan menginginkan setiap karyawannya memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja agar moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga tingkat *turnover* yang terjadi di dalam perusahaan akan menurun. Perusahaan harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya agar dapat mengarahkan sumber daya dan potensi karyawan agar berkualitas dan diharapkan mampu memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

Namun beberapa tahun terakhir ini berdasarkan pengamatan yang dilakukan di lapangan, fenomena yang terjadi di PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung menunjukkan terjadinya penurunan kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi yakni dilihat dari tingkat kedisiplinan yang dirasakan semakin berkurang dan fluktuatif. Tingkat kedisiplinan yang rendah ini dapat terlihat dari tabel dan grafik ketidakhadiran karyawan bagian produksi sebagai berikut:

Tabel 1.1
Persentase Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi
PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung
Bulan Juni 2009 – Mei 2010

Bulan	Persentase Ketidakhadiran
Juni	6.32%
Juli	7.07%
Agustus	6.45%
September	8.32%
Oktober	10.56%
November	9.57%
Desember	11.15%
Januari	9.84%
Februari	7.97%
Maret	8.86%
April	9.19%
Mei	11.95%

Sumber : Bagian HRD PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung



Gambar 1.1
Grafik Persentase Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi
PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung
Bulan Juni 2009 – Mei 2010

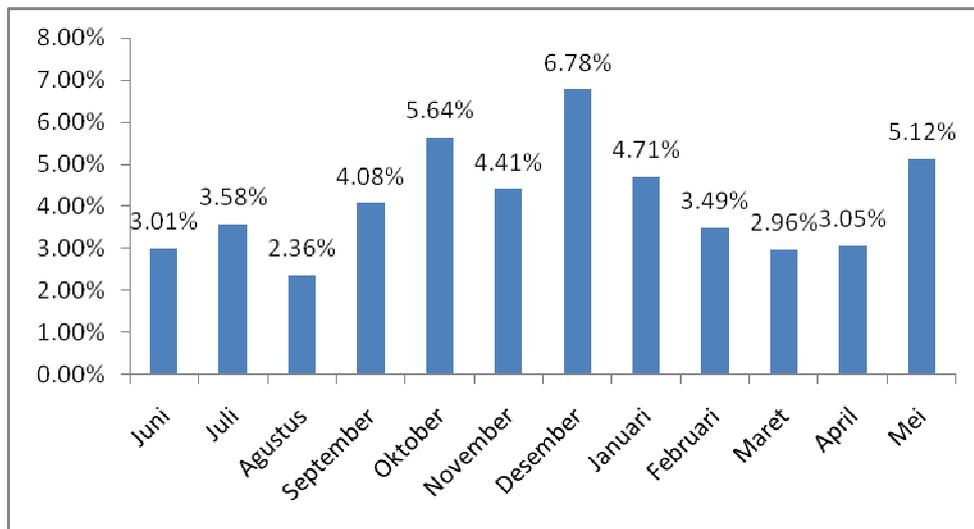
Dari Tabel 1.1 dan Gambar 1.1, dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan bagian produksi PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung mengalami kenaikan dan penurunan. Angka yang ditunjukkan cukup berfluktuatif namun cenderung meningkat terutama pada bulan Mei 2010 mencapai 11.95%. Sedangkan target perusahaan itu sendiri mengharapkan persentase ketidakhadiran karyawan tidak lebih dari 5% setiap bulannya. Ketidakhadiran karyawan ini menunjukkan rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Keith Davis (Mangkunegara, 2007:118) bahwa “Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif”. Ketidakhadiran karyawan ini memberi pengaruh yang cukup berarti terhadap perusahaan. Tingkat ketidakhadiran karyawan akan menyebabkan dampak negatif pada pencapaian target perusahaan.

Terjadinya tingkat ketidakhadiran karyawan dikarenakan oleh beberapa hal, seperti tidak hadir karena mangkir, izin, sakit, atau cuti. Dilihat dari data yang diperoleh di lapangan, sebagian besar karyawan tidak masuk karena mangkir dari pekerjaannya. Mangkir adalah ketidakhadiran karyawan dengan alasan yang tidak jelas. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan bagian produksi, menyatakan bahwa mereka merasa jenuh dengan pekerjaan yang dilakukan, dan merasa kurang nyaman dengan lingkungan tempat mereka bekerja. Persentase kemangkiran yang terjadi setiap bulannya pada karyawan bagian produksi PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut ini:

Tabel 1.2
Persentase Kemangkiran Karyawan Bagian Produksi
PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung
Pada Bulan Juni 2009 – Mei 2010

Bulan	Persentase Kemangkiran
Juni	3.01%
Juli	3.58%
Agustus	2.36%
September	4.08%
Oktober	5.64%
November	4.41%
Desember	6.78%
Januari	4.71%
Februari	3.49%
Maret	2.96%
April	3.05%
Mei	5.12%

Sumber : Bagian HRD PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung



Gambar 1.2
Grafik Persentase Kemangkiran Karyawan Bagian Produksi
PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung
Pada Bulan Juni 2009 – Mei 2010

Dari Tabel 1.2 dan Gambar 1.2, tingkat kemangkiran tertinggi pada karyawan bagian produksi terjadi pada bulan Desember 2009 yaitu sebesar 6.78%. Kemangkiran ini merupakan salah satu ketidakpuasan yang diungkapkan oleh karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Menurut Stephen Robbins (2003:105), karyawan dapat mengungkapkan ketidakpuasan dengan beberapa cara, seperti: *exit*, suara (*voice*), kesetiaan (*loyalty*), serta pengabaian (*neglect*). Pengabaian adalah ketidakpuasan yang dinyatakan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat. Jika kemangkiran ini terus dibiarkan, maka akan berdampak pada laju pertumbuhan perusahaan. Perusahaan tidak akan berkembang jika memiliki karyawan yang tidak mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut.

Selain dilihat dari tingkat kemangkiran, ketidakpuasan karyawan pun dapat diungkapkan melalui *exit* karyawan. *Exit* merupakan ketidakpuasan yang diungkapkan oleh karyawan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan perusahaan. Hampir setiap bulannya, *exit* ini terjadi pada karyawan bagian produksi. Pada periode bulan Januari – Mei 2010, terdapat 5 orang karyawan yang keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat *turnover* yang terjadi di dalam perusahaan. Keith Davis (Mangkunegara, 2007:118) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi”.

Turnover merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa berbagai biaya, seperti: biaya penarikan karyawan yang menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantikan; biaya latihan yang menyangkut waktu pengawas, departemen personalia, dan karyawan yang dilatih; adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan; banyak pemborosan karena adanya karyawan baru; dan sebagainya. *Turnover* yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya. Maka dari itu, jika hal ini terus dibiarkan maka dapat dilihat bahwa organisasi tersebut menjadi tidak stabil karena adanya pergantian karyawan yang terlalu besar/tinggi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa karyawan bagian produksi, *turnover* yang terjadi ini dikarenakan mereka tidak puas akan kompensasi yang diterima, hubungan yang kurang baik dengan atasan, jenuh terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta lingkungan kerja yang kurang kondusif. Tingkah laku karyawan yang tidak puas ini tentunya akan menimbulkan masalah bagi perusahaan, sebaliknya tingkah laku karyawan yang puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan. Selain harus menciptakan kepuasan kerja, perusahaan pun harus dapat menjaga dan memelihara kepuasan kerja setiap karyawannya, karena setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada diri dan lingkungannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan setiap karyawan, maka ada kecenderungan tingkat kepuasan kerjanya akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Kepuasan kerja penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan karena dapat mempengaruhi tingkat *turnover*, absensi, kelambanan dalam bekerja, serta berpengaruh terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan.

Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, perusahaan harus dapat memenuhi berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Mangkunegara (2007:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a) Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, jenis

kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

- b) Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, iklim organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Dari berbagai faktor-faktor tersebut, penulis menganggap variabel iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebab dengan iklim organisasi yang kondusif hal ini akan berdampak positif pada semangat kerja dan kemauan karyawan tersebut untuk berdisiplin dalam bekerja dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai. Seperti yang diungkapkan oleh Wirawan (2007:124) mengatakan bahwa “Iklim organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Misal, ruang kerja yang tidak baik, hubungan atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang rendah.”

Hal tersebut sesuai dengan kondisi dan pengamatan yang diperoleh di lapangan yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung belum kondusif. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan bagian produksi, karyawan merasa tertekan dengan pekerjaan yang diberikan, merasa kurang dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan, hal ini tentu akan berdampak kepada rendahnya kepuasan kerja karyawan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan mengakibatkan rendahnya loyalitas karyawan terhadap

perusahaan. Tanggung jawab karyawan pun menjadi berkurang terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Iklm organisasi merupakan suasana psikologis yang berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Karena perilaku merupakan fungsi dari karakteristik manusia dan persepsinya terhadap lingkungan, maka persepsi anggota organisasi terhadap iklim organisasi yang terbentuk di lingkungan organisasi akan mempengaruhi perilakunya dalam bekerja, dimana hal ini selanjutnya akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Persepsi yang positif terhadap iklim organisasi akan memberikan hasil kerja yang positif, demikian juga sebaliknya persepsi negatif terhadap iklim organisasi akan memberikan hasil kerja yang negatif. Oleh karena itu, dengan merubah persepsi anggota organisasi terhadap iklim organisasi, dapat dihasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian perhatian terhadap iklim organisasi ini sangat diperlukan. Perusahaan harus menciptakan iklim organisasi yang baik dan menyenangkan sebagai upaya yang mendukung karyawan agar tetap produktif dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, bahkan mungkin dapat meningkatkan motivasi dan semangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan fenomena di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul skripsi, yaitu:

**“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan selalu menginginkan agar setiap karyawannya memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, tentu ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Perusahaan harus dapat menciptakan serta menjaga kepuasan kerja setiap karyawannya, karena setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya dan lingkungannya.

Kepuasan kerja adalah salah satu elemen yang cukup penting yang harus dirasakan dan dimiliki oleh setiap karyawan, karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara langsung perilaku karyawan tersebut seperti perilaku produktif, malas, rajin, bersemangat dan lain sebagainya. Kepuasan kerja penting untuk dimiliki oleh setiap karyawan karena dapat mempengaruhi tingkat *turnover*, absensi, kelambanan dalam bekerja, serta berpengaruh terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Munculnya penilaian bahwa masih rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan pada karyawan PT. World Yamatex Spinning Mills berdasarkan data absensi, kemangkiran, dan *exit* yang muncul dalam perusahaan. Berbagai perilaku tersebut menunjukkan bahwa karyawan bagian produksi pada

PT. World Yamatex Spinning Mills memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang masih rendah dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi, perusahaan harus dapat memenuhi berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut Mangkunegara (2007:120), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a) Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b) Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, iklim organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Dari berbagai faktor-faktor tersebut, iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sebab iklim organisasi merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa karyawan merasa tertekan dengan pekerjaan yang diberikan, hubungan yang kurang baik antara atasan dengan bawahan, rendahnya tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Iklm ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Dengan iklim organisasi yang kondusif akan berdampak positif pada semangat kerja dan kemauan karyawan tersebut untuk berdisiplin dalam bekerja dan pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran persepsi karyawan bagian produksi tentang iklim organisasi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran persepsi karyawan bagian produksi tentang iklim organisasi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.

3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi pada PT. World Yamatex Spinning Mills Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kegunaan, yaitu sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan ataupun memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia terutama mengenai iklim organisasi serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan berguna dalam memberikan informasi tambahan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan serta bagi pembuat kebijakan, tentang bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sebagai *feedback* dari karyawan bagi perusahaan dalam memecahkan masalah kepuasan kerja maupun masalah iklim organisasi yang dihadapi oleh perusahaan.