BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Fenomena tentang ketenagakerjaan yang terjadi di Indonesia diantaranya tingkat pengangguran yang tinggi, pemutusan hubungan kerja, demonstrasi, dan yang paling marak adalah unjuk rasa karyawan. Seperti yang terjadi belum lama ini yaitu terjadinya aksi unjuk rasa 500 karyawan PT Dok dan Perkapalan Surabaya, Jawa Timur, pada tanggal 16 oktober 2009. Para buruh menuntut kepada pihak manajemen untuk membatalkan sistem kerja outsourching atau subkontraktror. Para buruh juga menuntut pembagian hasil pengelolaan limbah perusahaan sebesar 80 persen untuk karyawan. Selain dua tuntutan tersebut, para karyawan juga menolak keputusan secara sepihak mutasi terhadap pimpinan serikat pekerja yang ada. Karyawan menuntut segera merealisasikan stimulus bagi karyawan sesuai dengan peraturan Menteri Keuangan. Akibat aksi mogok kerja tersebut untuk sementara waktu kegiatan operasional di PT Dok terhenti. Karyawan juga mengancam akan melakukan aksi mogok kerja hingga dua pekan mendatang hingga tuntutan mereka dapat di penuhi pihak manajemen (http://metrotvnews.com/index.php/metromain/newsvideo/2009/10/16/92298/Karyawan-Dok-dan-Perkapalan-Mogok-Kerja).

Salah satu penyebab fenomena-fenomena tersebut adalah karena adanya ketidakpuasan karyawan dalam berbagai faktor seperti upah, kondisi kerja, aturan dan sebagainya.

Kepuasan kerja dalam bekerja memiliki peran yang sangat strategi dalam perusahaan, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2003:203) bahwa ”Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan”.

Indikasi kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Indikasi atau tolak ukur dari kepuasan kerja diantaranya adalah tingkat *turnover*, moral kerja, prestasi kerja, produktivitas kerja karyawan serta kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan ini salah satunya dapat dilihat dari waktu dan tingkat absensi. Jika karyawan datang ke tempat kerja selalu tepat waktu dan tingkat absensinya kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika karyawan datang ke tempat kerja sering terlambat dan tingkat absensinya besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang.

PT. INTI (Persero) Bandung merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah pengelolaan Industri Telekomunikasi Strategis (BPIS) yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada Sistem Infokom dan Integrasi Telekomunikasi (SIIT). Sebagai perusahaan yang besar PT. INTI mengharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dari

itu perusahaan harus dapat memenuhi kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Ohan dan Bapak Agus staf PT. INTI (Persero) Bandung, terdapat fenomena ketidakpuasan yang terjadi yaitu tingkat kedisiplinan karyawannya dirasakan semakin berkurang. Kepuasan kerja mempunyai kaitan yang sangat erat dengan tingkat kedisiplinan karyawan khususnya pada tingkat absensi karyawan. Hal ini dapat dilihat pada data absensi karyawan sebagai berikut ini:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan Divisi ManSDM
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung
Periode Januari-Desember 2008

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Kemangkiran	% Kemangkiran	% Kehadiran
01 Januari-31 Maret	58	109	3,68%	96.32%
01 April-30 Juni	63	77	2,39%	97.61%
01 Juli-30 Agustus	43	167	7,61%	92.39%
01September-31 Oktober	40	173	8,48%	91,52%
01November-31 Desember	39	219	11,01%	88.99%

Sumber: Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2008

Dengan melihat Tabel di atas, terbukti bahwa tingkat disiplin kerja karyawan Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung masih rendah, dimana kehadiran karyawan pada 01 Januari sampai 31 Maret 2008 mencapai 96,32% meningkat pada bulan selanjutnya yaitu 01 April sampai 30 Juni 2008 menjadi 97.61%. dan terus menurun pada bulan-bulan berikutnya yaitu pada 01 Juli sampai 30 Agustus 2008 sebesar 92,39%, 01 September sampai 31 Oktober 2008 sebesar 91,52 %, 01 November sampai 31 Desember 2008 sebesar 88,99%. Penurunan tersebut menunjukkan masih rendahnya kedisiplinan karyawan.

Ketidakpuasan kerja karyawan juga timbul pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya, peneliti sebelum mengadakan pra penelitian, melaksanakan praktek kerja lapangan pada PT. Inti selama satu bulan, kemudian menemukan fenomena ketidakpuasan kerja lainnya yaitu pemanfaatan waktu kerja yang kurang optimal, hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang terlambat masuk kerja, dan keluar pada saat jam kerja untuk melakukan kegiatan diluar aktifitas kerjanya, walaupun tampak sederhana tapi ini sangat merugikan perusahaan.

Untuk menindaklanjuti fenomena tersebut, perusahaan memberikan potongan terhadap penghasilan karyawan yang bersangkutan. Besarnya potongan tersebut disesuaikan dengan level kedudukan karyawan yang telah ditetapkan pihak perusahaan sebelumnya.

Tabel 1.2
Potongan Penghasilan Pegawai
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung

Layer	Keterangan Layer	Terlambat Datang/Cepat Pulang	Izin/Sakit Tanpa Keterangan Dokter	Mangkir
1	Kepala Divisi	Rp. 190,-	Rp. 22.800,-	Rp. 91.200,-
2	Manajer	Rp. 140,-	Rp. 16.800,-	Rp. 67.200,-
3	Ass. Manajer	Rp. 90,-	Rp. 10.800,-	Rp. 43.200,-
4	Pelaksana I	Rp. 60,-	Rp. 7.200,-	Rp. 28.800,-
5	Pelaksana II	Rp. 40,-	Rp. 4.800,-	Rp. 19.200,-
6	Pelaksana III	Rp. 30,-	Rp. 3.600,-	Rp. 14.400,

Sumber : Bagian Pengembangan Organisasi Divisi Pengembangan Manusia PT.INTI (Persero) Bandung Tahun 2008

Tindakan lain yang diambil perusahaan adalah dengan memberikan surat peringatan sebanyak tiga kali. Namun ada kecenderungan karyawan mengulangi pelanggaran tersebut walaupun telah mendapatkan potongan penghasilan serta

peringatan dari pimpinan. Rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan tersebut salah satunya diduga karena tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut rendah.

Selain tingkat absensi yang cukup besar setiap bulannya, ketidakpuasan karyawan juga terlihat dari komposisi karyawan berdasarkan usia seperti yang dapat kita lihat pada Tabel 1.3 Karyawan PT. INTI (Persero) Bandung pada umumnya di dominasi oleh karyawan yang memiliki usia relatif sudah tua sekitar 41-45 tahun, hal tersebut dapat kita lihat dari Tabel berikut ini:

Tabel 1.3
Komposisi Karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia Menurut Usia Per 31 Desember 2007

Usia Karyawan	Jumlah Total
<=30	24
31-40	90
41-45	324
46-50	176
>50	96
Total	710

Sumber : Laporan tahunan PT. INTI (Persero) Bandung Tahun 2007

Dari Tabel di atas dapat kita lihat bahwa pada tahun 2007 dengan jumlah karyawan sebanyak 710, PT. INTI di dominasi oleh karyawan yang usianya relatif sudah tua, yaitu 324 karyawan dengan umur rata-rata 41-45 tahun. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpuasan kerja karyawan Seperti yang diungkapkan oleh A. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:117-119) yaitu

Salah satu indikator yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari umur karyawan yaitu terdapat kecenderungan karyawan yang lebih tua merasa puas daripada karyawan yang berusia relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang berusia muda biasanya

mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Sebagaimana telah diuraikan diatas, diduga tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut masih rendah. Karyawan yang tidak puas akan membentuk suatu perilaku dalam organisasi yang negatif, dan jika perilaku tersebut sudah menjadi kebiasaan, maka perilaku tersebut menjadi suatu budaya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika budaya tersebut sudah terbentuk sangat kuat, maka ketika ada karyawan yang baru memasuki lingkungan perusahaan, maka karyawan tersebut harus melakukan sosialisasi dengan budaya yang ada dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen Robbins (748:2006) ”Para pegawai membentuk suatu persepsi subjektif mengenai seluruh organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan organisasi”, Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Fenomena rendahnya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan kemudian memberikan peluang kepada ilmu perilaku organisasi untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam perilaku organisasi tersebut dipelajari bagaimana perilaku suatu organisasi yang terlihat dari budaya perusahaan berdampak pada keefektifan organisasi dalam hal ini kepuasan kerja karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh Stephen Robbin (748:2006) bahwa ”Budaya suatu organisasi akan berpengaruh

terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan". hal ini menunjukan bahwa semakin kuat budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Dengan budaya organisasi maka karyawan akan dapat mengetahui apa, bagaimana dan mengapa suatu hal harus dilakukan, karena budaya organisasi merupakan pedoman bagi karyawan untuk berprilaku.

PT. INTI merupakan suatu badan usaha milik negara (BUMN) dengan status perseroan yang dibawahi oleh departemen keuangan sebagai pemilik saham. Dengan demikian PT.INTI (Persero) setiap tahunnya diaudit oleh badan pengawas keuangan dan pembangunan (BPKP). Selain itu PT. INTI (Persero) memiliki auditor internal dibawah Satuan Pengawas Intern (SPI). Untuk bisa mengikuti persaingan bisnis yang semakin kompetitif khususnya di bidang telekomunikasi, perusahaan dituntut untuk meningkatkan profil dirinya salah satunya yaitu dengan cara meningkatkan sumber daya internal perusahaan melalui Visi, Misi dan pemahaman atas nilai-nilai yang ada diperusahaan, sifat kreatif dan inovatif serta mengembangkan sikap yang mendukung tujuan perusahaan.

Dalam melakukan pekerjaannya maka karyawan PT. INTI haruslah mempunyai sikap yaitu menjungjung tinggi keadilan, kujujuran dan transfaransi, harus bekerja sama dalam sebuah tim dan prestasi bersama lebih penting dari pada prestasi sendiri-sendiri, menyukai inovasi dan perubahan, selalu menempatkan kepentingan pelanggan, pemegang saham dan karyawan sebagai prioritas tertinggi, menyukai hal-hal baru dan mengembangkan rasa keingintahuan.

Selanjutnya budaya organisasi yang telah dibuat tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dilaksanakan dan dijadikan pedoman bagi seluruh karyawan dalam berperilaku dan dalam menyelesaikan tugasnya.

Setelah dilakukan penelitian di lapangan dan wawancara dengan Ibu Gugun Amigunani selaku pembimbing peneliti pada PT. INTI (Persero) Bandung, terungkap bahwa sifat dan kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya masih belum optimal, karyawan bekerja cenderung mengikuti tata kerja yang cenderung monoton. Selain itu, kemampuan karyawan dalam menganalisis setiap pekerjaan dan masalah yang dihadapi perusahaan belum maksimal, hasil kerja yang dilakukan para karyawan belum memenuhi target. Salah satu kemungkinan penyebabnya adalah kurangnya pemahaman mengenai budaya organisasi yang berkembang di perusahaan dan kurang dimaknai secara keseluruhan oleh setiap karyawan. Kondisi demikian menyebabkan karyawan cenderung melakukan pekerjaan seadanya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini mengakibatkan karyawan kurang puas dengan hasil kerjanya sehingga banyak karyawan yang pindah ke perusahaan lain, hal ini bisa dilihat dari jumlah karyawan yang menurun dari tahun ke tahun, yang dapat kita lihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.4
Komposisi Karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN
2004	751
2005	739
2006	742
2007	739

Sumber: Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. INTI (Persero) Tahun 2004-2007.

Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus dapat merespon kebutuhan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja harus dapat dinikmati oleh karyawan baik dalam pekerjaannya, luar pekerjaannya, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi atau sejauhmana lingkungan organisasi memberikan peluang kepada individu untuk menyesuaikan karakteristik individu dengan karakteristik organisasi tersebut, karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan lainnya disebut sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan hal yang perlu diperhatikan karena berpengaruh terhadap sebagian besar kehidupan organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya, dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi, selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karir, juga dapat membantu organisasi dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap lingkungan eksternalnya, sehingga dapat terus bertahan dalam segala kondisi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini mengambil judul **"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi SDM pada PT. INTI (persero) Bandung"**

1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini adalah penelaahan terhadap budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini budaya organisasi dijadikan sebagai landasan berfikir serta dilihat secara nyata pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan melalui data yang diperoleh dari penelitian dalam suatu rangkaian kerja perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung pada saat ini yaitu Divisi MSDM PT. INTI sedang menghadapi masalah rendahnya kepuasan kerja karyawannya, hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh faktor internal perusahaan yaitu kurangnya pemahaman mengenai budaya organisasi. Oleh sebab itu diperlukan upaya-upaya yang konkrit agar tujuan perusahaan dapat tercapai, yaitu dengan penerapan budaya organisasi agar tingkat kepuasan kerja karyawannya tinggi.

Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, karyawan tersebut akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang sangat menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut akan bekerja dalam keadaan terpaksa.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus dapat merespon kebutuhan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja harus dapat dinikmati oleh karyawan baik dalam pekerjaannya, luar pekerjaannya, dan kombinasi dalam dan

luar pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi atau sejauhmana lingkungan organisasi memberikan peluang kepada individu untuk menyesuaikan karakteristik individu dengan karakteristik organisasi tersebut, karakteristik organisasi yang membedakan organisasi dengan lainnya disebut sebagai budaya organisasi.

Oleh karena itu, sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawannya, sehingga keluhan karyawan tentang ketidakpuasannya terhadap budaya organisasi dapat dikurangi.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka permasalahannya berada pada ruang lingkup budaya organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan pada Divisi Man SDM PT. INTI (Persero) Bandung.

Adapun perumusan masalah tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan adalah untuk mengetahui:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang berguna dalam pembuktian hipotesis dan menjawab permasalahan yang dihadapi. Penelitian ini dilaksanakna bertujuan untuk :

1. Mengetahui budaya organisasi yang diterapkan pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan pada Divisi MSDM PT. INTI (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Divisi SDM PT. INTI (Persero) Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran atau menambah informasi bagi perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya tentang budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berharga kepada berbagai pihak, diantaranya:

a. Bagi Penulis Sendiri

Dapat memberikan tambahan pengetahuan, pengalaman dan dapat memberikan analisis perbandingan antara aplikasi dengan teori yang didapat selama perkuliahan mengenai Sumber Daya Manusia.

b. Bagi Perusahaan

Dari data dan informasi yang telah dikumpulkan selama melakukan penelitian, diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan masukan kepada perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan melalui variabel – variabel yang mempengaruhinya diantaranya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan.