

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Gejolak dan perubahan lingkungan yang antara lain tercermin dalam globalisasi pasar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi dan perubahan *sosio – cultural* yang telah menyebabkan perubahan drastis serta mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tidak dapat dipungkiri pula perubahan itu akan mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk berkompetensi dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, dan kemampuan itu akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia yang dimiliki.

Beberapa fenomena tersebut diperluas dengan munculnya berbagai kebijakan – kebijakan pemerintah. Terutama kebijakan yang menyangkut otonomi daerah, yang disertai dengan perubahan organisasi di berbagai instansi kota sampai provinsi. Hal ini, pada akhirnya mendorong perubahan secara menyeluruh pada semua elemen instansi baik pemerintah maupun swasta.

PT. X sebagai salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang penerbitan dan percetakan buku umum dan islami di kawasan Bandung Selatan Jawa Barat, menangkap fenomena tersebut sebagai sebuah tantangan besar bagi perusahaan. Sebagai salah satu perusahaan terkemuka di kota Bandung, PT X menangkap tantangan tersebut sebagai peluang untuk mengembangkan sayap. Upaya pengembangan ini diawali dengan perubahan secara menyeluruh.

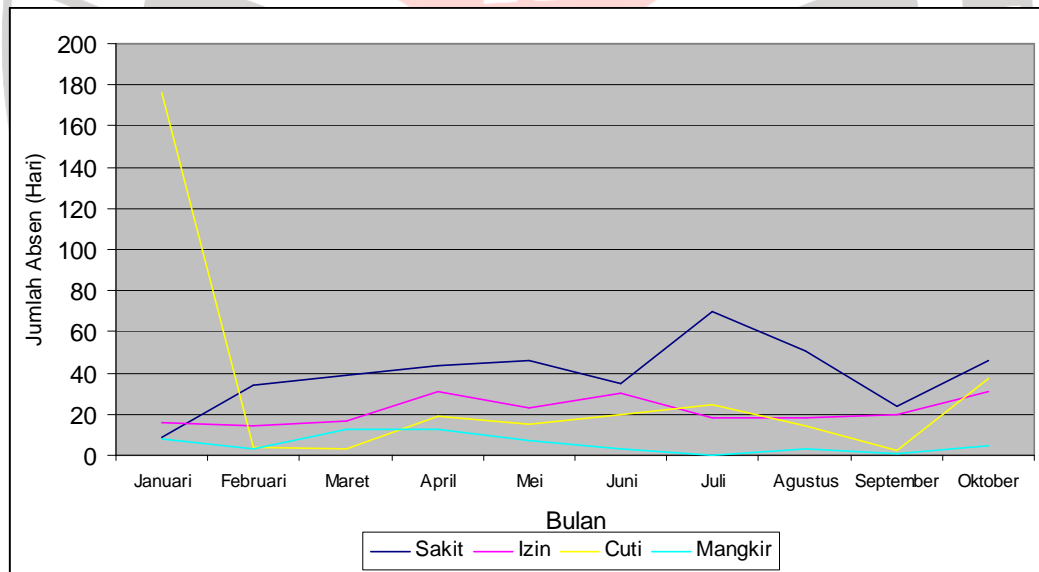
Pada bulan Maret tahun 2008 PT. X Bandung – Jawa Barat melakukan perubahan struktur secara menyeluruh, yang merupakan salah satu upaya perubahan perusahaan untuk bisa lebih mengglobal, sehingga perusahaan tidak hanya fokus dalam menghasilkan buku – buku islami namun juga menghasilkan buku – buku umum yang dapat dinikmati oleh masyarakat luas. Selain itu, diikuti pula dengan perubahan struktur, restrukturisasi kembali serta penempatan kembali karyawan sehingga adanya masa transisi yang belum selesai pembenahannya.

Selama masa transisi ini, sikap karyawan terhadap kondisi yang baru juga diperkuat dengan tingkat motivasi kehadiran dalam aktivitas perusahaan, mengikuti aturan yang berlaku di perusahaan. Hal ini menunjukkan munculnya indikasi ketidakpuasan yang dialami karyawan PT.X Bandung – Jawa Barat. Sesuai dengan yang diungkapkan Keith Davis dan Newstorm (2008:109) bahwa para pegawai yang kurang puas cenderung lebih sering mangkir, hal ini karena mereka merasa lebih mudah bereaksi terhadap kesempatan untuk melakukan hal itu. Seperti yang terlihat pada tabel di bawah, bahwa tingkat absensi karyawan PT. X Bandung – Jawa Barat di kuartal tahun pertama mengalami fluktuatif yang cukup signifikan.

Tabel 1.1
Absensi PT.X Bandung – Jawa Barat
Periode Januari – Oktober 2008

Bulan	Alasan Absen			
	Sakit	Izin	Cuti	Mangkir
Januari	9	16	176	8
Februari	34	14	4	3
Maret	39	17	3	13
April	44	31	19	13
Mei	46	23	15	7
Juni	35	30	20	3
Juli	70	18	25	0
Agustus	51	18	14	3
September	24	20	2	1
Oktober	46	31	37	5
Total	398	218	315	56

Sumber: Departemen HR & GA PT. X Bandung – Jawa Barat 2008



Sumber: Departemen HR & GA PT. X Bandung – Jawa Barat 2008

Gambar 1.1
Grafik Tingkat Absensi
Karyawan PT.X Bandung – Jawa Barat Januari – Oktober Tahun 2008

Berdasarkan survey pra penelitian yang diambil pada tanggal 24 April 2008. Strategi perusahaan membuat perubahan secara menyeluruh terjadi pada kondisi baru, namun dengan lingkungan yang sama, perubahan ini memunculkan upaya perusahaan untuk mensosialisasikan kembali kondisi perubahan ini kepada karyawan, perubahan strategi dan struktur dirancang oleh manajemen puncak sementara sosialisasi yang dilakukan secara serentak melibatkan seluruh elemen dalam perusahaan.

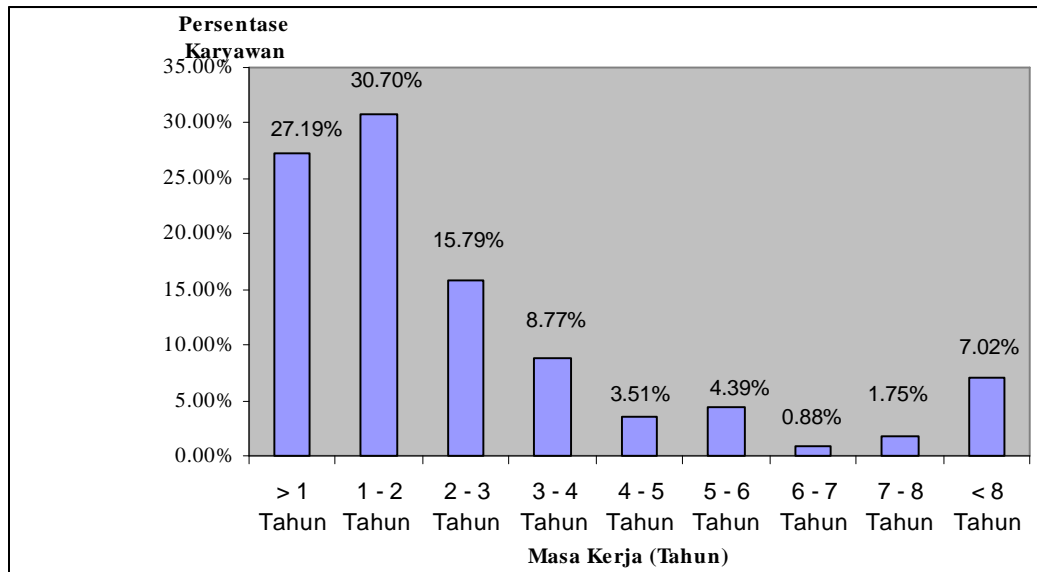
Upaya pengefektifan kinerja karyawan di PT.X Bandung – Jawa Barat sudah dilakukan secara optimal. Namun, peningkatan kinerja karyawan dari tahun ke tahun mengalami perubahan terhadap situasi yang baru. Oleh karena itu, peneliti bermaksud menganalisa hubungan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. X Bandung – Jawa Barat. Hal ini terkait dengan beberapa tambahan permasalahan yang muncul. Tambahan permasalahan selain yang disebutkan di atas, memperkuat penelitian ini berdasarkan hasil wawancara dan survey pra penelitian di PT. X pada tanggal 24 April 2008, adalah sebagai berikut:

Kepuasan kerja berdasarkan skala kinerja pegawai dari hasil survey mengenai pengukuran kepuasan kerja berdasarkan skala kinerja pegawai diperoleh hasil manajerial perusahaan sudah memberikan standar kinerja berdasarkan apa yang dibutuhkan perusahaan terhadap kinerja karyawannya. Dan berdasarkan hasil tes terhadap *individu performance* yang dilakukan oleh Departemen HR&GA terhadap keseluruhan kinerja karyawan, dengan kategori

performance A – D, sebagian besar karyawan berada pada posisi B. Pengelompokan KPI (*Key Performance Indicator*) dilakukan berdasarkan level jabatan kerja di mana karyawan ditugaskan level tersebut dibagi menjadi dua, yaitu berdasarkan level manajer dan level departemen.

Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi di PT. X Bandung – Jawa Barat diberikan berdasarkan kebijakan per departemennya masing – masing sesuai dengan target yang ditetapkan, untuk divisi publishing misalnya, seseorang karyawan akan mendapatkan penghargaan jika karyanya mendapatkan penghargaan dari IKAPI, namun untuk divisi yang lain masih belum ada standarisasi penghargaan terhadap prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan.

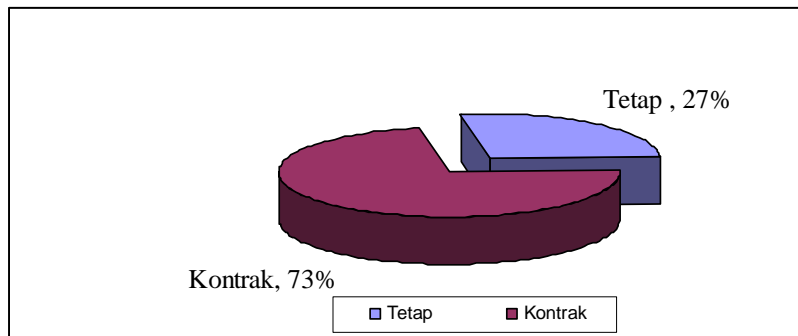
Menurut Malayu Hasibuan (2006:202), kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya dan di lingkungan di mana ia bekerja akan memiliki masa kerja yang lama. Rendahnya kepuasan kerja di PT. X terlihat pada tingginya persentase masa kerja karyawan pada kurun waktu 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 30.7% , sementara karyawan yang mampu bertahan lebih dari 4 tahun tidak lebih dari 9%. Data ini ditunjukkan pada grafik di bawah:



Sumber: Departemen HR&GA PT. X Bandung – Jawa Barat 2008 (Diolah)

Gambar 1.2
Grafik Persentase Jumlah Masa Kerja Karyawan
PT. X Bandung - Jawa Barat

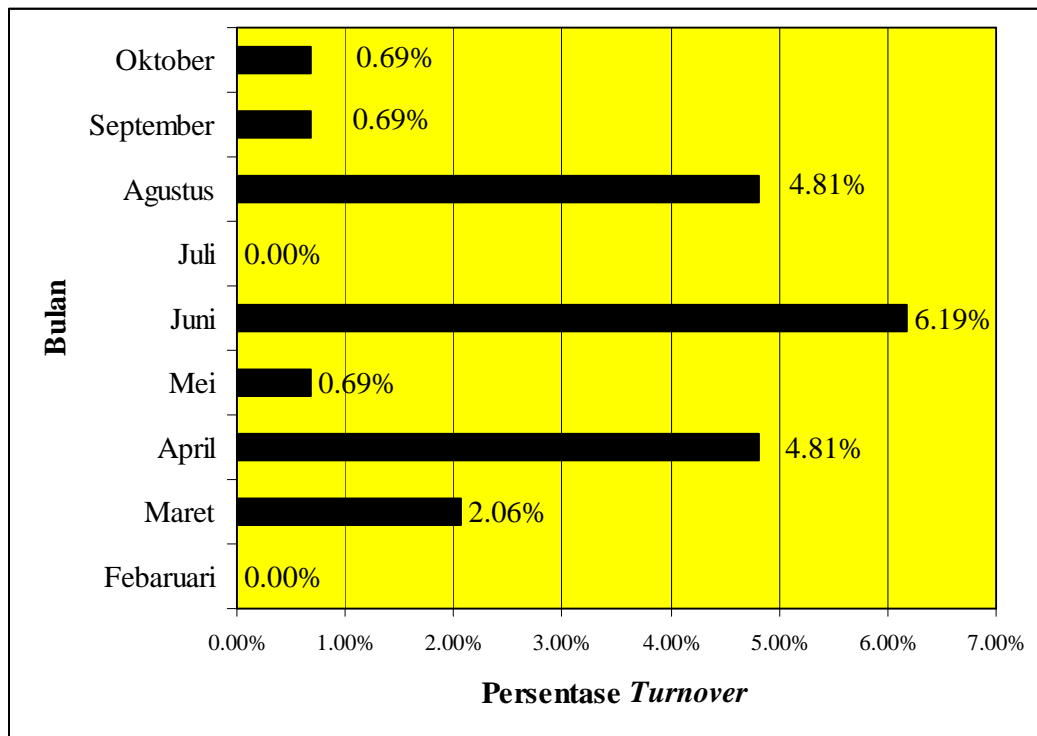
Status karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat terdiri dari karyawan tetap, kontrak (termasuk borongan dan freelancer). Untuk karyawan kontrak, mereka dipekerjakan sesuai dengan ada tidaknya pekerjaan ataupun proyek di PT. X, kebanyakan pegawai borongan berada pada departemen logistik. Penetapan perubahan status dari karyawan kontrak ke karyawan tetap dilakukan sampai jangka waktu 1 -2 tahun, di satu sisi bisa saja terjadi perubahan status lebih cepat dari yang diperkirakan, artinya kurang dari standar biasanya atau kurang dari masa kerja 2 tahun, sesuai dengan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dengan pihak manajemen, namun di lain pihak masih terdapat beberapa karyawan yang secara terus menerus lebih dari tiga tahun melakukan perpanjangan kontrak. Hal ini terlihat pada grafik di bawah:



Sumber: Departemen HR&GA PT. X Bandung – Jawa Barat 2008 (Diolah)

Gambar 1.3
Grafik Status Kepegawaian Karyawan Sampai dengan 2008
PT. X Bandung Jawa Barat

Gambaran mengenai jumlah karyawan yang bertahan sesuai dengan status dan masa kerjanya dapat disimpulkan dalam gambar grafik 1.3, yang menggambarkan jumlah persentase keluar masuk karyawan (*turnover*) selama periode bulan Februari – Oktober 2008. Dari grafik di bawah digambarkan bahwa pada setiap bulannya, PT.X memiliki persentase *turnover* yang tinggi, yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan dengan karyawan yang diterima kerja di perusahaan.



Sumber: Departemen HR&GA PT. X Bandung – Jawa Barat 2008 (Diolah)

Gambar 1.4
Grafik Tingkat Turnover Karyawan Bulan Februari – Oktober 2008
PT. X Bandung Jawa Barat

Kompensasi yang diberikan oleh karyawan dirasakan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Namun pada kenyataannya masih terdapat sebagian besar karyawan terutama untuk karyawan operasional yang memanfaatkan peminjaman dari kantor (kasbon) untuk menambah kekurangan pendapatan yang diperolehnya. Berbagai komplain tidak jarang muncul setelah pembagian gaji, terkait dengan administratif penghitungan gaji, terutama menyangkut kekurangpahaman bagi karyawan baru yang mungkin belum mengetahui sistem penghitungan gaji di PT. X.

Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki karyawan. Namun pemberian beban kerja

untuk departemen logistik berdasarkan peran *gender* yang dianggap sangat mempengaruhi kinerja. Sebagian besar karyawan borongan di departemen logistik adalah pegawai laki – laki dikarenakan beban kerja yang berat, sementara jika ada wanita yang ditempatkan di bagian logistik yang ditempatkan adalah di bagian administratifnya. Ini menjadi pertimbangan, bahwa tidak semua karyawan mampu menerima beban kerja seperti yang diberikan pada karyawan logistik.

Manusia sebagai unsur terpenting dan paling menentukan kelancaran jalannya organisasi. Untuk itu perlu meningkatkan variabel – variabel yang dapat meningkatkan kekuatan karyawan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Karena lingkungan yang kondusif dalam pekerjaan akan mendukung karyawan untuk lebih semangat bekerja sehingga karyawan menjadi maksimal dalam bekerja. Dan kepuasan yang muncul tidak hanya dari pihak karyawan namun juga dari perusahaan.

Tidak selamanya kompensasi yang bersifat materi menjadi pendorong seseorang untuk termotivasi dan puas dalam bekerja. Namun iklim serta lingkungan organisasi di mana ia berada menjadi faktor pendorong peningkatan prestasi. Kondisi ini terlihat pada tingkat kepuasan kerja karyawan PT. X yang tidak sesuai harapan. Faktor yang mempengaruhi kondisi kepuasan kerja di PT. X Bandung – Jawa Barat salah satunya adalah faktor perubahan kondisi iklim kerja yang diakibatkan restrukturisasi total perusahaan. Sebagaimana diungkapkan Ivancevich (2006:14) bahwa ”Kinerja individu merupakan pondasi dari kinerja organisasi”. Tingkat kinerja seorang karyawan dapat diperoleh dari

kepuasan kerja yang dirasakannya terhadap kondisi pekerjaan dan terutama lingkungan yang menjadi atmosfer kesehariannya. Dengan begitu dapat diketahui bahwa tidak selamanya kompensasi yang bersifat materi menjadi pendorong seseorang untuk termotivasi dan puas dalam bekerja. Namun iklim serta lingkungan organisasi di mana ia berada menjadi faktor pendorong peningkatan prestasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staff HRM di PT. X Bandung – Jawa Barat bahwa struktur perusahaan saat ini sudah tidak ada hubungan lagi dengan perusahaan yang dulu, meski elemen di dalamnya, baik dari segi sumber daya maupun produk tidak banyak yang berubah, namun perusahaan yang dahulu merupakan sejarah tersendiri di masa kini sebagai bentuk pijakan dalam melangkah ke depannya. Pijakan ini menjadi hambatan karena dari segi lingkungan kerja sumber daya manusianya tidak banyak yang berubah. Peningkatan persentase setiap tahunnya. Namun kenyataannya masih saja ada beberapa bagian yang tidak sesuai dengan harapan. Masa transisi dan restrukturisasi di PT. X menjadi fokus utama bagi manajerial maupun semua elemen di dalam perusahaan untuk menstabilkan kembali adaptasi karyawan

Seperti yang diungkapkan oleh Keith Davis & John W. Newstorm (2008:23) bahwa iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai

mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Atas dasar masalah – masalah yang muncul di atas maka penulis bermaksud mengangkat permasalahan tentang kepuasan kerja karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat. Penelitian ini dibatasi dengan meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan judul penelitian, **“Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. X Bandung - Jawa Barat”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan membentuk suatu sinergi yang membangkitkan kondisi kinerja perusahaan yang kondusif. Seperti yang dikutip penulis dari swa sembada (No.07/XXIII/29 Maret – 11 April 2007) bahwa sekitar 30% kinerja perusahaan dipengaruhi oleh 70% iklim organisasi sebagai. Iklim organisasi sebagai salah satu faktor tunggal (Jika kondisi yang lain tetap sama atau *ceteris paribus*) akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan dari karyawan yang puas maka akan muncul kinerja yang memuaskan.

PT. X Bandung – Jawa Barat dalam masa transisinya berusaha membentuk iklim organisasi yang kondusif agar karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaan sehingga produktivitas dan kinerja karyawan pun meningkat. Menurut sumber informasi mengenai iklim organisasi dan kepuasan kerja yang dikutip dari http://www.geocities.com/guruvalah/tesis_falahy_bab2.pdf

(2003:22), iklim merupakan gambaran yang obyektif mengenai lingkungan kerja sedang kepuasan mereka tanggapan perasaan (negatif ataupun positif) mengenai lingkungannya. Jika karyawan menangkap keadaan lingkungan kerja secara positif maka tanggapan perasaan karyawan juga positif pula dalam menanggapi. Dengan demikian dapat di duga ada hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan. Dapat dikatakan jika iklim organisasi kondusif maka karyawan akan puas, tetapi jika iklim organisasi tidak kondusif maka membuat karyawan menjadi tidak puas.

Masalah rendahnya kepuasan kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh berbagai komponen dalam perusahaan. Jika terus menerus dibiarkan, perusahaan akan kehilangan loyalitas karyawannya terhadap perusahaan itu sendiri. Sementara karyawan yang merupakan motor penggerak primer dalam sebuah perusahaan jasa maupun produk tidak dapat dihindari.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh majalah swa sembada (www.swa.co.id) ditemukan hasil penelitian bahwa 80% dari karyawan yang disurvei menyatakan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang dianggap sebagai stimulus ketidakpuasan seorang karyawan, di antaranya gaji, status kerja, peningkatan karir, kenyamanan tempat, termasuk hubungan karyawan secara keseluruhan dalam perusahaan.

Dari faktor di atas yang dapat menyebabkan kepuasan kerja karyawan menjadi meningkat (menjadi puas atau tidak puas) muncul berbagai permasalahan

yang perlu dianalisis. Namun penulis hanya membatasi perumusan masalah yang akan diambil. Dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana kondisi iklim organisasi di PT. X Bandung – Jawa Barat ?
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan gambaran kondisi iklim organisasi di PT. X Bandung – Jawa Barat.
2. Untuk memberikan gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat.
3. Untuk mengukur pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. X Bandung – Jawa Barat.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, terdapat dua kegunaan diantaranya:

1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan dapat menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal iklim organisasi khususnya mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi perusahaan terkait, dalam hal ini PT. X Bandung – Jawa Barat dalam rangka membentuk iklim organisasi yang efektif. Sehingga efektifitas kinerja organisasi dapat ditingkatkan hingga memacu kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.