

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi ketenagakerjaan di Indonesia seperti pemutusan hubungan kerja, pengangguran, demonstrasi dan unjuk rasa masih marak terjadi. Hal tersebut merupakan akibat dari ketidakpuasan dalam berbagai faktor atas upah, kondisi kerja, aturan dan sebagainya. Adapun salah satu masalah yang banyak dihadapi oleh perusahaan baik jasa maupun manufaktur, organisasi profit maupun non profit adalah bagaimana meningkatkan kualitas hasil kerjanya dengan sumber daya yang ada, terutama sumber daya manusia yang merupakan aset yang tidak bisa dibeli, memiliki karakteristik yang beraneka ragam, dan butuh penanganan khusus untuk meningkatkan kepuasan kerjanya.

Kepuasan kerja ini sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas hariannya di perusahaan/organisasi. Karyawan yang tidak puas dalam bekerja akan terlihat tidak bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya mempengaruhi kualitas hasil kerja. Kondisi ini jika dibiarkan terus menerus dalam jangka waktu tidak lama akan membawa perusahaan ke dalam kebangkrutan. As'ad (2004:121) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuk karyawan (*turnover*), menurunnya produktifitas kerja atau prestasi kerja karyawan (*performance*).

Apabila dilihat disisi lain, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka akan dapat bekerja dengan maksimal, tugasnya akan diselesaikan dengan penuh semangat sehingga akan memberikan hasil yang baik. Hasil kerja yang baik berarti kualitas yang baik sehingga akan memberikan kepuasan kepada konsumen. Kepuasan konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen terhadap perusahaan/organisasi tertentu.

Berbicara mengenai kepuasan kerja, penulis merasa tertarik terutama kepuasan kerja pada salah satu perusahaan daerah Pemerintahan Kota Bandung yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung. Alasan mengambil PDAM Kota Bandung sebagai objek penelitian karena didasari atas hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis pada saat pra penelitian dan di sana menemukan suatu fenomena masalah tentang kepuasan kerja yang cukup menarik.

PDAM Kota Bandung ini merupakan perusahaan daerah yang bergerak di bidang pengelolaan air minum dan air kotor, untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum di kota Bandung dan sekitarnya. PDAM Kota Bandung dimulai sejak zaman penjajahan Belanda di Indonesia. Pembentukan PDAM Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kotamadya Bandung Nomor 7/PD/1974 jo Perda Nomor 22/1981 jo Perda Nomor 08/1987.

Perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan dari para pegawainya karena dengan jumlahnya yang begitu besar apabila tidak diperhatikan maka bukan tidak mungkin masalah besar akan timbul seiring dengan berjalannya waktu. Seperti yang saat ini sedang terjadi banyak pegawai

yang mangkir dari pekerjaannya dengan berbagai alasan, selain itu satu bulan terakhir beberapa karyawan mengundurkan diri dengan alasan tertentu hal ini dapat dilihat pada data yang diperoleh dari bagian TU&Personalia di mana jumlah pegawai sampai pada bulan Februari berjumlah 885 orang sedangkan pada bulan berikutnya yaitu bulan Maret berjumlah 868 orang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan narasumber yang bernama Dadan Hadian, A.MD selaku koordinator Riset/Survey PDAM Kota Bandung pada tanggal 13 Maret 2008 terdapat beberapa fenomena permasalahan yang sedang terjadi pada PDAM Kota Bandung menyangkut kepuasan kerja pegawai, beliau menyatakan bahwa:“ ...sampai saat ini kepuasan kerja pegawai PDAM tidak lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya, adapun untuk mengukur kepuasan kerja pegawai itu sendiri cukup sulit namun dapat dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya dan berbagai indikasi yang timbul pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, seperti pemanfaatan waktu kerja yang kurang optimal, hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya pegawai yang terlambat masuk seperti tidak mengikuti apel dengan berbagai alasan, dan keluyuran pada saat jam kerja. Hal tersebut merupakan pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai terhadap perusahaan dan bisa dijadikan sebagai indikator kepuasan kerja pada perusahaan tersebut rendah”. Pernyataan di atas diperkuat dengan data persentase ketidakhadiran berikut ini:

Tabel 1.1 Data Persentasi Ketidakhadiran Pegawai

Periode Oktober 2007 – Februari 2008

No	Bagian/ Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Bulan					Rata-rata Ketidakhadiran
			Okt-07	Nov-07	Des-07	Jan-08	Feb-08	
1	SPI	17 Orang	23%	26%	13%	16%	22%	18 %
2	Litbang	24 Orang	22%	32%	27%	25%	26%	26,4 %
3	Keuangan	82 Orang	0%	1%	2%	1%	2%	1,2 %
4	Pembukuan	16 Orang	11%	15%	9%	14%	16%	13 %
5	Hubungan langganan	129 Orang	19%	35%	19%	42%	30%	29 %
6	Perbekalan & Perawatan	63 Orang	27%	27%	16%	3%	10%	16,6 %
7	TU dan Personalia	54 Orang	9%	10%	10%	11%	10%	10 %
8	Pengolahan Data	21 Orang	10%	8%	10%	14%	9%	10,2 %
9	Perencanaan teknik air bersih	23 Orang	7%	7%	7%	4%	5%	6 %
10	Produksi air permukaan	129 Orang	19%	20%	22%	27%	26%	22,8 %
11	Produksi air tanah	45 Orang	5%	0%	0%	5%	6%	3,2 %
12	Alat Teknik dan Meter Air	65 Orang	3%	3%	3%	3%	4%	3,2 %

13	Distribusi	71 Orang	15%	18%	9%	0%	6%	9,6 %
14	Perencanaan teknik air kotor	21 Orang	21%	32%	25%	29%	30%	27,4 %
15	Operasional air kotor	48 Orang	8%	3%	0%	3%	5%	3,8 %

Sumber: Bagian TU & Personalia PDAM Kota Bandung

Dari data persentase ketidakhadiran tersebut, terlihat adanya ketidakdisiplinan yang begitu jelas pada beberapa divisi namun, hal ini terus menerus dibiarkan terjadi oleh pimpinan tertinggi di perusahaan PDAM, seharusnya segera ditangani dengan mencari penyebabnya. Adapun masalah lain yang terjadi pada PDAM yaitu banyaknya keluhan-keluhan dari para pegawai yang kemudian ditampung pada Divisi TU dan Personalia yaitu mengenai persepsi pegawai yang merasa ada kesenjangan antara pejabat perusahaan dengan staf, terlalu banyak pegawai yang direkrut perusahaan, sehingga kurang terpantau oleh pemimpin dan badan pengawas perusahaan baik dari segi kepuasan yang mereka dapat maupun kinerja yang mereka capai.

Tidak proporsionalnya pembagian kerja terhadap pegawai antara bagian yang satu dengan bagian yang lain sehingga menyebabkan ada pegawai yang sangat sibuk dan yang tidak. Seperti misalnya pada bagian hubungan langganan yaitu Seksi Langganan Air Bersih, dan Seksi Pencatat Meter, mereka harus bekerja selama 7 hari dalam seminggu begitu pun dengan hari libur dan harus langsung berhubungan dengan pelanggan. Perusahaan kurang peduli pada

keluhan-keluhan tersebut padahal jika dibiarkan terus-menerus akan menimbulkan ketidakefektifan organisasi.

Masih kurangnya kerjasama diantara kelompok atau unit kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Misalnya dalam hal penyerahan hasil pencatatan meter yang harus diserahkan oleh petugas pencatat meter kepada bagian pengolahan data sering terlambat, sehingga untuk pengolahan data selanjutnya ikut terlambat juga.

Kurang maksimalnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau para pelanggan. Misalnya kurang tanggapnya atas pengaduan masyarakat atau pelanggan yang tidak terlayani secara baik, hal tersebut diperkuat dari data yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai pelayanan bahwa rendahnya kualitas pelayanan PDAM Kota Bandung, mencapai 63%, sedangkan jumlah pengaduan setiap bulannya yang hanya diselesaikan rata-rata 57.39%, dengan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas pasokan air yang rendah

Dengan adanya persoalan diatas, apabila tidak cepat diatasi akan berdampak pada penurunan kinerja dan akan menghambat stabilitas perusahaan yang pada akhirnya mengancam keberlangsungan hidup perusahaan. Untuk itu diperlukan pemecahan melalui kebijakan maupun sistem dan budaya yang ada.

Adapun yang dapat penulis simpulkan dari wawancara tersebut bahwa dalam tubuh PDAM, belum ada realisasi dari sistem dan aturan yang baik yang membawa perusahaan ke arah yang lebih baik manajemen tidak mengarahkan pegawai pada suatu tujuan yang nantinya akan menguntungkan berbagai pihak,

justru terdapat pemisah yang sangat kuat antara manajemen puncak dengan pegawai yang berada pada lini bawah.

Pegawai sebagai peserta dari suatu organisasi atau perusahaan akan membentuk suatu perilaku dalam organisasi. Jika perilaku sudah menjadi suatu kebiasaan, maka perilaku itu menjadi suatu budaya dalam organisasi atau perusahaan. Jika budaya tersebut sudah terbentuk sangat kuat dalam organisasi atau perusahaan, maka pegawai yang baru memasuki perusahaan harus melakukan adaptasi atau sosialisasi dengan budaya yang terdapat di perusahaan itu.

Stephen P Robbins menyatakan bahwa “para pegawai membentuk suatu persepsi subjektif mengenai seluruh organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan organisasi”. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Kondisi rendahnya kepuasan kerja pegawai pada perusahaan memberi peluang kepada ilmu perilaku organisasi untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja para pegawainya. Menurut Stephen Robbin (2003:10) mengatakan bahwa:

Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Dalam perilaku organisasi tersebut dipelajari bagaimana perilaku suatu organisasi yang terlihat dari budaya perusahaan berdampak pada keefektifan organisasi dalam hal ini kepuasan kerja. Stephen Robbin mengungkapkan bahwa budaya perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Semakin kuat budaya perusahaan maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Jadi ketika suatu fenomena masalah kepuasan kerja terjadi pada PDAM tersebut rendah, salah satu faktor penyebabnya adalah budaya organisasi pada perusahaan tersebut belum kuat atau belum dapat diimplementasikan secara menyeluruh. Jadi hanya sebuah aturan tertulis yang ada pada sebuah perusahaan, di mana manajemen puncak dalam hal ini pimpinan PDAM Kota Bandung tidak berusaha untuk mensosialisasikan budaya tersebut agar tetap hidup dan menjadi pegangan dan identitas bagi para pegawainya.

Adanya budaya organisasi membuat pegawai mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan mengapa harus melakukan hal tersebut. Dengan demikian budaya organisasi sebagai landasan untuk berperilaku bagi pegawainya. Dengan mengetahui budaya organisasi maka pegawai akan yakin dalam bertindak. Budaya organisasi membuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai berupa suatu sistem nilai dan keyakinan bersama dalam berinteraksi guna mencapai tujuan organisasi.

Sebagai organisasi pada umumnya PDAM Kota Bandung bergerak dibidang pengelolaan air minum dan pengelolaan sarana air kotor yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan

dan pelayanan umum, guna terwujudnya visi dan misi Kota Bandung yang BERMARTABAT (Bersih, Makmur, Taat dan Bermartabat).

Dalam melaksanakan peranannya, PDAM Kota Bandung membagi wilayah Bandung menjadi lima pelayanan, yaitu Bandung Tengah, Selatan, Timur, Barat, Utara. Adapun visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Visi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung adalah “Terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan pelayanan air bersih dan air kotor, melalui pengelolaan yang berwawasan lingkungan, serta berorientasi pada penyempurnaan pelayanan terhadap pelanggan”.
2. Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung adalah :
 - a. Memberikan pelayanan dan pemanfaatan umum kepada seluruh masyarakat, melalui pelayanan air bersih dan air kotor yang berwawasan lingkungan.
 - b. Mewujudkan pengelolaan keuangan perusahaan secara mandiri, melalui pendapatan yang diperoleh dari masyarakat dan dikembalikan lagi kepada masyarakat, guna peningkatan pelayanan dan penyediaan air bersih maupun sarana air kotor.
 - c. Meningkatkan pengelolaan kualitas air bersih dan air kotor yang sesuai dengan standar kesehatan dan lingkungan.
 - d. Mewujudkan penambahan cakupan pelayanan air bersih dan air kotor yang disesuaikan dengan penambahan penduduk/masyarakat Kota Bandung.

Adapun yang menjadi motto PDAM Kota Bandung adalah “Selamatkan Air Milik Kita” merupakan slogan sederhana tetapi mampu mencerminkan maksud didirikannya PDAM Kota Bandung melalui aktivitasnya dalam pengelolaan air bersih dan air kotor untuk membantu peningkatan taraf hidup kesehatan masyarakat

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi PDAM Kota Bandung membutuhkan suatu budaya perusahaan atau budaya organisasi yang sesuai dengan tuntutan tersebut, yang tertuang dalam budaya kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung antara lain :

1. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung berorientasi pada penyempurnaan pelayanan terhadap pelanggan.
2. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung secara berkesinambungan membina hubungan baik dan saling menguntungkan dengan mitra usahanya.
3. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung sebagai Badan Usaha Milik Daerah menghargai, memperhatikan peranan dan kepentingan pimpinan dan pegawai.
4. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung memelihara semangat kebersamaan antara pimpinan dengan segenap pegawai dengan falsafah silih asah, silih asih dan silih asuh.
5. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung memelihara suasana kerja yang sehat untuk mencapai optimalisasi misi yang diemban.

Selanjutnya budaya kerja tersebut merupakan nilai-nilai yang harus diaplikasikan dan dijadikan pegangan dalam berperilaku oleh seluruh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari melalui bentuk perilaku diantaranya:

1. Pimpinan dan pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan rasa tanggungjawab.
2. Pimpinan dan pegawai harus memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dalam mendorong produktivitas kerja.
3. Pimpinan dan pegawai memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan dan mitra usahanya.
4. Pimpinan dan pegawai bekerja dengan cepat, tanggap dan berinisiatif.
5. Pimpinan dan pegawai bekerja dengan jujur dan bekerjasama.
6. Pimpinan dan pegawai bekerja dengan disiplin dan memiliki komitmen.
7. Pimpinan dan pegawai berusaha meningkatkan pengetahuan dan kemampuan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
8. Pimpinan dan pegawai dituntut menjadi teladan dalam lingkungan kerjanya.
9. Pimpinan dan pegawai peduli terhadap semua permasalahan dilingkungan kerjanya.

Jadi untuk mempertahankan dan meningkatkan kembali kepuasan kerja pegawai yaitu dengan memperhatikan dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut secara terus-menerus, salah

satunya yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi akan menjadi suatu kekuatan yang tak terlihat di mana masalah baik internal maupun eksternal dapat terselesaikan. Peneliti mengambil suatu kesimpulan bahwa fenomena masalah ini terjadi karena kurangnya implementasi dari budaya organisasi dari PDAM itu sendiri.

Jika seorang pegawai kurang bisa menyesuaikan diri dengan budaya yang berkembang pada suatu perusahaan, maka karyawan tersebut akan mengalami kesulitan dalam lingkungan organisasi, sehingga menimbulkan rasa kurang nyaman berada dalam lingkungan perusahaan, akibatnya bisa jadi kepuasan kerja pegawai kurang terpuaskan. Karyawan tersebut akan menjadi kurang nyaman berada dalam lingkungan itu. Budaya perusahaan akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan memberikan keterikatan terhadap perusahaan tersebut, sehingga masalah apapun yang terjadi baik masalah internal maupun eksternal dapat dihadapi sehingga dapat terus bertahan dalam segala kondisi

Budaya organisasi akan membuat pegawai menjadi senang, bergairah, disiplin atau bahkan sebaliknya justru menjadi malas, santai, dan ceroboh. Budaya organisasi bisa menjadi kekuatan yang tak tampak ketika suatu perusahaan sedang berada dalam puncak permasalahan.

Dari pernyataan tersebut peneliti merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai Budaya organisasi pada PDAM Kota Bandung, terutama dampaknya pada kepuasan kerja pegawai. Jadi penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung”**.



1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah penulis uraikan, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai, dimana terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah :

- (1) Pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)

- (2) Imbalan atau ganjaran yang layak/pantas (*equitable rewards*)
- (3) Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)
- (4) Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*).

Rendahnya kepuasan kerja merupakan suatu masalah yang harus ditangani secepatnya karena dampaknya yang begitu besar baik pada produktivitas, kinerja, pelayanan, kemangkiran, *turnover*, dan sebagainya. Dari kepuasan kerja karyawan ini memberikan manfaat yang tidak sedikit baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan di mana dia bekerja, dan tentu saja masyarakat umum yang secara langsung ataupun tidak langsung berhubungan dengan perusahaan tersebut akan merasakan manfaatnya.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil faktor budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Yang dijadikan sebagai objek penelitian dibatasi sesuai sampel yang telah ditetapkan oleh penulis pada pegawai yang berada dalam naungan PDAM Kota Bandung.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan dalam latar belakang masalah penelitian dan setelah melakukan proses identifikasi, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kuat lemahnya budaya organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung

2. Bagaimanakah gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung
3. Seberapa besar pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawainya pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk

1. Mendeskripsikan kuat lemahnya budaya organisasi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung
2. Mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung
3. Mengetahui seberapa kuat pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawainya pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandung

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan hasil yang didapat berguna untuk menambah khazanah keilmuan bidang Manajemen

dan menjadi referensi bagi pihak lain yang akan melanjutkan penelitian serupa menjadi lebih sempurna.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini semoga menjadi bahan pertimbangan dan sumber inspirasi bagi perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan bidang usahanya menuju yang lebih baik, serta membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah pada perusahaan tersebut.

