

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi pos dan giro, yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah. PT Pos Indonesia (Persero) memerlukan sumber daya manusia yang memenuhi syarat, baik kualitas maupun kuantitas. PT Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Umum Milik Negara (BUMN) dilingkungan departemen perhubungan yang dipimpin oleh suatu direksi yang bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Sebagai perusahaan yang besar PT Pos Indonesia (Persero) mengharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai, maka dari itu perusahaan harus dapat memenuhi kepuasan kerja karyawannya.

Direktorat Sumber Daya Manusia merupakan direktorat yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan dalam menentukan keberhasilan suatu usaha. Direktorat Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Direktur SDM yang bertugas untuk membina, mengelola, dan memelihara kesejahteraan SDM serta mengembangkan organisasi. Kepuasan kerja dalam bekerja memiliki peran yang sangat strategi dalam perusahaan, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam perusahaan atau organisasi. 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”. Namun, yang menjadi permasalahannya adalah bagaimana mengupayakan agar karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi?

Direktorat Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mempunyai 332 karyawan yang terdiri dari Sekertaris Perusahaan, Pengembangan Potensi SDM, Pengembangan SDM, General Manajer Hubungan Industrial, dan General Manajer Sarana. Tabel 1.1 berikut menyajikan tentang jumlah karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Direktorat
Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
Sub Direktorat Pengembangan SDM		
1	Bagian Pelatihan	43
2	Bagian Pengembangan Budaya & Eksekutif	46
Sub Direktorat Hubungan Industrial		
1	Bagian Perencanaan, Organisasi, dan Pengembangan Produktivitas	55
2	Bagian Pelayanan SDM	36
Sub Direktorat Sarana		
1	Bagian Pengelolaan Aset	47
2	Bagian Pengadaan	28
Unit Pengembangan Potensi SDM		49
Jumlah		304

Sumber : SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung 2010

Tabel 1.1 memberikan informasi tentang jumlah karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) pada PT Pos Indonesia (Persero) di Bandung sebanyak 332 karyawan maka pelayanan terhadap pelanggan maupun pelanggan baru akan lebih baik.

Berdasarkan data yang ada dari tahun 2008-2010, dapat dilihat bahwa pada setiap jasa pelayanan yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Data Jasa Pelayanan
PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
Tahun 2008-2010

No	Jasa Pelayanan	Tahun		
		2008	2009	2010
1	Pembelian Prangko	3.255.000	2.199.677	1.931.188
2	Kartupos	3.756.160	21.745.677	24.477.176
3	Pengiriman Surat Kilat Khusus	25.547.500	12.874.647	15.475.833
4	Surat Pos Express	525.877.188	212.763.445	120.039.076
5	Surat Elektronik (Ratron) Ucapan Idul Fitri	27.014	19.770	17.000
6	Prangko Prisma Idul Fitri	25.788	24.000	9.045
7	Pengiriman Paketpos Standar	97.775.122	50.445.231	67.985.200
8	Paketpos Kilat Khusus	678.443.121	598.439.000	445.534.100
9	Pelayanan pembayaran berbagai tagihan: - Rekening Telepon - Listrik - Air minum - Kartu kredit - Angsuran - Premi asuransi	20.000+/-	10.000+/-	15.000+/-
10	Remittance / Waselpos dalam / luar negeri	678.500.005	587.112.656	378.874.127

Sumber : SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung 2010

Tabel 1.2 diatas memberikan informasi tentang penurunan jasa pelayanan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. Terlihat bahwa semua jenis pelayanan: Pembelian Prangko, Kartupos, Pengiriman Surat Kilat Khusus, Surat Pos Express, Surat Elektronik (Ratron) Ucapan Idul Fitri, Prangko Prisma Idul Fitri, Pengiriman Paket Pos Standar, Paketpos Kilat Khusus, Pelayanan Berbagai Tagihan, dan Weselpos dalam/luar negri pada PT Pos Indonesia (Persero)

Bandung dari tahun 2008-2010 mengalami penurunan dibandingkan 2008 yang jumlahnya cukup banyak, dimana masyarakat banyak yang menggunakan jasa layanan di PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2008. Hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan menjadi bosan dengan pekerjaan yang menjadi sederhana sehingga karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan narasumber yang bernama Bapak Drs. H. Rachmat, SE selaku Humas Bagian Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia Bandung terdapat fenomena permasalahan yang sedang terjadi menyangkut kepuasan kerja karyawan yaitu beliau menyatakan bahwa:” ...sampai saat ini kepuasan kerja karyawan tidak lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya, adapun untuk mengukur kepuasan kerja karyawan itu sendiri cukup sulit namun dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya dan berbagai indikasi yang timbul pada sikap karyawan terhadap pekerjaannya, seperti pemanfaatan waktu kerja yang kurang optimal, hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang terlambat masuk dan keluyuran pada saat jam kerja. Hal tersebut merupakan pelanggaran disiplin yang dilakukan karyawan dan bisa dijadikan sebagai indikator kepuasan kerja pada perusahaan rendah”. Maka 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 tabel 1.3 tentang tingkat ketidakhadiran karyawan bagian Pengembangan SDM di PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2008-2010.

Tabel 1.3
Tingkat Absensi Pada Bagian Pengembangan SDM
PT Pos Indonesia (Persero) Bandung
Tahun 2008-2010

No	Tahun	Kriteria absensi					Jumlah absensi	Jumlah Hari Kerja
		Jumlah Karyawan	Alpha	Sakit	Cuti	Izin		
1	2008	332	40	103	1963	80	2186	271
2	2009	321	33	98	2076	75	2282	271
3	2010	304	38	111	2491	92	2732	271

Sumber: SDM PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung

Tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia yang berarti tingkat kemangkiran karyawan setiap tahunnya mengalami kenaikan dan ini menandakan bahwa ketidakpuasan karyawan menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) bermasalah. Seperti yang diungkapkan oleh Sondang P. Siagian (2006 :297), tingkat kemangkiran merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan tingkat ketidakpuasan kerja seorang karyawan. Dari pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kemangkiran karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kemangkiran karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Berdasarkan data dan hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia (Persero) belum optimal. Karyawan yang tidak puas akan membentuk suatu perilaku dalam organisasi. Jika perilaku sudah menjadi kebiasaan, maka perilaku itu menjadi suatu budaya dalam organisasi atau perusahaan. Jika budaya tersebut sudah terbentuk sangat kuat dalam organisasi

atau perusahaan, maka karyawan yang baru memasuki perusahaan harus melakukan adaptasi atau sosialisasi dengan budaya yang terdapat di perusahaan itu. Seperti yang diungkapkan Stephen P Robbins (1978 :2006) "Para pegawai membentuk suatu persepsi subyektif mengenai seluruh organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan organisasi". Sebetulnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Kondisi rendahnya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan memberi peluang kepada ilmu perilaku organisasi untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

Perilaku organisasi tersebut dapat dipelajari bagaimana perilaku suatu organisasi yang terlihat dari budaya perusahaan berdampak pada pencapaian tujuan keefektifan organisasi dalam hal ini kepuasan kerja. Menurut Stephen P. Robbin (1978 :2006) mengungkapkan bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja, semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja.

Jadi ketika suatu fenomena masalah kepuasan kerja terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) 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 Direktorat SDM PT. Pos Indonesia (Persero)

tidak berusaha untuk mensosialisasikan budaya tersebut agar tetap hidup dan menjadi pegangan dan identitas bagi para karyawannya.

Solusi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu 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.

Fenomena yang telah dijelaskan di atas, memberi peluang bagi penulis untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung, yaitu rendahnya kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi diduga menjadi penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan.

Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah rendahnya kepuasan kerja karyawan, yaitu menggunakan pendekatan ilmu perilaku organisasi. 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.

Berdasarkan pernyataan tersebut penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai Budaya Organisasi pada Direktorat Sumber Daya Manusia

PT. Pos Indonesia (Persero), terutama dampaknya pada kepuasan kerja karyawan. Jadi penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia (Persero) Bandung”**.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, dimana terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

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 berhubungan dengan perusahaan tersebut akan merasakan manfaatnya.

Budaya organisasi merupakan variabel organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi akan memberikan suasana psikologis bagi semua anggota organisasi, mengenai bagaimana mereka bekerja, bagaimana hubungan antara atasan maupun rekan kerja, dan bagaimana menyelesaikan masalah, sehingga pada akhirnya budaya organisasi akan menunjang dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan yang baik.

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

Berdasarkan hal tersebut, ditentukan identifikasi dan perumusan masalah sebagai berikut:

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

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk memperoleh gambaran secara empirik mengenai Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan untuk menganalisis :

- a. Budaya organisasi di Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
- b. Kepuasan kerja karyawan di Direktorat Sumber Daya Manusia

(SDM) PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

- c. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya, baik berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis. Di dalam penelitian ini penulis menetapkan beberapa kegunaan penelitian, yaitu :

1. Secara Teoritis

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

2. Secara Praktis

Kegunaan praktis bagi penulis untuk dapat memberikan pengetahuan, pengalaman dan dapat memberikan analisis perbandingan antara aplikasi dengan teori yang didapat selama perkuliahan mengenai Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu kegunaan bagi perusahaan, dapat dijadikan sebagai informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan melalui variabel-variabel yang

mempengaruhinya diantaranya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Tentunya penelitian ini juga diharapkan berguna bagi pihak lain sebagai sumber informasi dan diharapkan dapat memberi manfaat.

