

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi berharap dan berusaha untuk tetap dapat bertahan hidup dan berdiri kokoh dengan segala tantangan yang muncul. Baik itu yang bersifat dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan. Ada sekian banyak tantangan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan, diantaranya adalah perubahan lingkungan bisnis, perubahan lingkungan kerja, dan perubahan dari segi sumber daya manusia. Tantangan yang ada tersebut harus dijadikan sebagai motivasi kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Menghadapi dan mengantisipasi persaingan tersebut, perusahaan harus mempunyai kekuatan, khususnya dari segi sumber daya manusia (SDM). Hal ini penting sekali untuk diperhatikan karena mereka merupakan perencana sekaligus pelaksana jalannya perusahaan. Maju mundurnya perusahaan serta tercapai tidaknya tujuan perusahaan, besar ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Perusahaan yang kuat adalah perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas serta mempunyai sikap loyal terhadap perusahaannya.

Antara perusahaan dan karyawan mempunyai hubungan yang saling menguntungkan. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat menghasilkan keuntungan serta mencapai tujuan, begitu pula dengan karyawan, mereka bekerja bukan semata-mata untuk mencari pengalaman dan materi saja, tetapi ada banyak

kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi dalam hidupnya. Namun, pada kenyataannya tidak sedikit permasalahan yang muncul antara kedua belah pihak yang memunculkan adanya konflik dan kemudian berakibat putusya hubungan kerja mereka.

Untuk menghindari terjadinya hal semacam itu, masing-masing pihak harus dapat mengerti satu sama lain apa yang menjadi kebutuhan mereka, sehingga bersama-sama dapat menciptakan suatu hubungan yang baik. Perusahaan perlu menumbuhkan suatu kondisi yang dapat mengikat simpati kesadaran untuk mengabdikan dirinya (karyawan) sehingga mereka dapat mencurahkan seluruh tenaga, pikiran serta perhatiannya pada pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini diperlukan suatu komitmen karyawan yang kuat terhadap perusahaan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut dinamakan dengan komitmen organisasi. Dengan komitmen, karyawan akan berusaha untuk tetap menjaga dan memelihara hubungan kerja yang terjalin karena mereka merasa bertanggung jawab terhadap perusahaan dimana mereka bekerja, serta setia memberikan kontribusi yang besar demi tercapainya tujuan perusahaan.

Makin kompetitifnya persaingan yang terjadi di dunia usaha saat ini, membuat banyak perusahaan memerlukan karyawan yang berkomitmen tinggi dan loyal terhadap perusahaan, yang siap mengerahkan segenap kemampuannya untuk kepentingan perusahaan. Sementara ini sektor yang paling diminati adalah sektor pelayanan umum/pemerintahan yang cenderung bersifat statis dan tidak terpengaruh situasi ekonomi makro seperti halnya dunia industri. Berikut gambaran tingkat loyalitas per sektor bisnis disajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1
Matrik Loyalitas Per Sektor Bisnis

<i>Sektor</i>	Loyalitas (%)			
	<i>Truly Loyal</i>	<i>Accesible</i>	<i>Trapped</i>	<i>High risk</i>
Pendidikan, Pemerintahan, Kemasyarakatan, Sosial dan Layanan Pribadi	38	-	32	26
Listrik, Gas, Air dan Komunikasi	5	13	-	2
Perdagangan Umum, Ritel, Restoran, Hotel, Transportasi, Penyimpanan	20	13	15	17
Konstruksi, Pertanian, Perikanan, Kehutanan, Pertambangan	-	-	12	7
Periklanan, Media, Praktek Profesi	7	37	17	31
Industri	15	37	17	31

Sumber : Survei AMI (majalah SWA, 2007 : 6)

Berdasarkan tabel di atas, dapat terlihat bahwa tingkat komitmen yang dicerminkan dalam loyalitas pada sektor periklanan, media dan praktek profesi masih rendah yaitu sebesar 7%, meskipun di bawahnya masih ada sektor listrik, gas, air dan komunikasi yang lebih rendah tingkat loyalitasnya, yaitu sebesar 5%. Penyebab utama rendahnya loyalitas pegawai yang bekerja di bidang periklanan, media dan praktek profesi dikarenakan pada bidang ini, tingkat resiko yang ditimbulkan cukup besar, yaitu sebesar 31%.

PT. Pikiran Rakyat merupakan salah satu perusahaan persuratkabaran (sektor media) di Indonesia khususnya di Jawa Barat, yang keberadaannya cukup penting dalam perkembangan media cetak. Sampai saat ini, Harian Umum Pikiran Rakyat telah mempunyai tempat di hati para pembaca surat kabar. Keberhasilan ini tidak terlepas dari peranan karyawan yang mempunyai komitmen tinggi, yang selalu berpikir tentang kemajuan dan kesuksesan perusahaan. Namun pada kenyataannya, penulis menemukan adanya beberapa fenomena yang mengindikasikan bahwa masih terdapat permasalahan internal yaitu menyangkut

sumber daya manusia di PT. Pikiran Rakyat. Berdasarkan hasil perolehan data dari bagian SDM, yaitu data ketidakhadiran (kemangkiran, terlambat masuk dan pulang lebih awal) serta data *turnover* karyawan, menunjukkan adanya komitmen organisasi yang rendah. Berikut gambaran ketidakhadiran karyawan PT. Pikiran Rakyat selama satu tahun terakhir.

Tabel 1.2
Persentase Kemangkiran, Terlambat Masuk dan Pulang Lebih Awal
Karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung
Bulan Mei 2007-Mei 2008

Bulan	Kemangkiran (%)	Terlambat Masuk (%)	Pulang Lebih Awal (%)
Mei	11.75	1.24	1.87
Juni	10.66	1.56	2.92
Juli	11.37	1.22	2.50
Agustus	11.06	1.56	2.68
September	11.75	2.51	2.07
Oktober	14.52	2.85	2.70
November	11.53	1.45	2.45
Desember	18.46	1.86	2.91
Januari	15.90	2.10	2.39
Februari	23.07	2.62	2.20
Maret	15.10	2.42	3.14
April	15.02	2.43	2.10
Mei	15.14	2.71	1.90

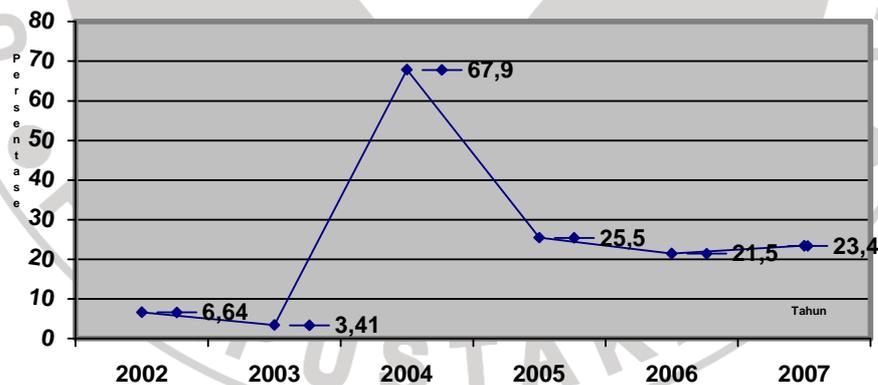
Sumber : Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat), 2008

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kemangkiran karyawan PT. Pikiran Rakyat selama satu tahun mengalami naik turun. Angka yang ditunjukkan cukup berfluktuatif namun cenderung meningkat. Tingkat kemangkiran karyawan pada periode tersebut cukup tinggi. Dikatakan tinggi karena tingkat kemangkiran karyawan lebih besar persentasenya bila dibandingkan dengan tingkat ketidakhadiran dengan alasan sakit dan izin. Pada bulan Februari misalnya,

tingkat kemangkiran mencapai 23,07%, artinya ketidakhadiran karyawan karena mangkir mencapai persentase lebih dari 20 %, padahal standar yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap jumlah kehadiran karyawan perbulannya tidak boleh kurang dari 80%.

Dari data di atas, dapat dilihat juga persentase keterlambatan karyawan untuk masuk kerja cenderung meningkat, khususnya pada bulan November 2007 sampai dengan Mei 2008, angka keterlambatan terus meningkat selama 6 bulan berturut-turut. Dan, untuk data karyawan yang pulang lebih awal, persentasenya sangat berfluktuasi.

Faktor lain yang dapat dilihat sebagai indikator adanya komitmen organisasi yang rendah adalah dengan melihat grafik *turnover* karyawan selama lima tahun terakhir. Berikut gambaran *turnover* karyawan PT. Pikiran Rakyat :



Gambar 1.1
Grafik *Turnover* Karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung
Tahun 2002-2007

Sumber : Bagian SDM PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat), 2008

Dari grafik di atas, tergambar adanya peningkatan *turnover* karyawan yang cukup besar, terutama pada tahun 2004 yang mencapai 67,9%. Jika dibandingkan dengan tahun 2003, tingkat perputaran karyawan (*turnover*) mencapai 64,49%. Sedangkan pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2007, tingkat perputarannya mencapai 1,9%. Kedua angka tersebut menunjukkan angka yang cukup signifikan, yang dapat dijadikan indikasi adanya permasalahan mengenai komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat yang mengakibatkan seorang karyawan memilih untuk pindah ke perusahaan lain.

Ketidakhadiran (kemangkiran, keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih awal) dan tingkat *turnover* karyawan merupakan indikator yang dapat dijadikan alat untuk mengukur komitmen organisasi pegawai terhadap perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2006 : 99), bahwa :

“Komitmen organisasi memiliki makna tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan keluar masuk tenaga kerja”.

Persentase ketidakhadiran karyawan serta banyaknya karyawan yang keluar masuk dengan perputaran yang cepat dapat menimbulkan dampak secara tidak langsung terhadap produktifitas serta kinerja perusahaan. Hal ini juga yang dialami PT. Pikiran Rakyat Bandung.

Selain kemangkiran dan *turnover* yang meningkat, PT. Pikiran Rakyat telah mengalami penurunan laba usaha selama dua tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat dari tabel penurunan volume penjualan, sebagai berikut :

Tabel 1.3
Volume Penjualan PT. Pikiran Rakyat Bandung
Tahun 2006-2007

Tahun	Volume Penjualan (eks)
2006	84.562.664
2007	82.679.435

Sumber : Bagian Produksi PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat), 2008

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa penjualan surat kabar Pikiran Rakyat mengalami penurunan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 1.883.229 eksemplar. Jika hal ini dibiarkan berlarut-larut, lama kelamaan perusahaan akan mengalami kerugian yang bukan hanya dari segi materi saja, melainkan juga dari segi eksistensi sebagai perusahaan persuratkabaran yang telah memiliki tempat di hati para pembaca surat kabar.

Sopiah (2008 : 166) mengungkapkan bahwa ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over* yang meningkat, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada perusahaan. Near & Jansen dalam Sopiah (2008 : 166) menambahkan bahwa bila komitmen karyawan rendah maka ia bisa memicu perilaku karyawan yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya adalah reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi adalah menurunnya laba perusahaan.

Banyak faktor yang dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan, salah satunya adalah dengan perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*). Seperti yang diungkapkan Soehardi

Sigit (2003) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, bahwa : “Kepuasan kerja dapat mengakibatkan komitmen organisasi yang lebih baik dan sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan rendahnya komitmen organisasi”.

Masalah rendahnya komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung, diduga disebabkan oleh kurangnya perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja. Beberapa karyawan menilai bahwa perusahaan masih belum dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan para pegawainya. Keadaan tersebut tercermin dalam rekapitulasi jawaban angket pra penelitian yang penulis sajikan terhadap beberapa karyawan dari masing-masing departemen, sebagai berikut :

Tabel 1.4
Kuesioner Pra Penelitian Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan dan
Komitmen Organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung

No.	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah perusahaan telah melakukan promosi jabatan dengan tepat (sesuai dengan prestasi dan masa kerja) ?		
2	Apakah rekan kerja anda selalu dapat diajak bekerja sama ?		
3	Apakah posisi/jabatan yang anda peroleh saat ini sesuai dengan pendidikan (bidang keahlian anda) ?		
4	Apakah kondisi fisik tempat anda bekerja sesuai dengan harapan anda?		
5	Apakah anda akan melakukan apapun untuk kepentingan perusahaan anda ?		
6	Apakah anda akan meninggalkan perusahaan dan memilih perusahaan lain yang lebih menarik (dari segi materi) bagi anda ?		

Ket : beri tanda *checklist* (✓) untuk mengisi kolom jawaban

Angket tersebut disebarakan kepada 20 orang karyawan, dengan hasil yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel 1.5
Rekapituasi Jawaban Kuesioner Pra Penelitian Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung

Pertanyaan No.	Jawaban (org)	
	Ya	Tidak
1	5	15
2	9	11
3	8	12
4	16	4
5	7	13
6	18	2

Sumber : Diolah dari Rekapitulasi Jawaban Kuesioner

Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi masih rendah, hal ini dinyatakan oleh 18 orang atau sebesar 90% yang memilih pekerjaan lain yang lebih menarik (dari segi materi). Dan hanya 35% atau sebanyak 7 orang yang bersedia melakukan apapun untuk perusahaannya. Hal ini diduga disebabkan karena ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa hal diantaranya ketidakpuasan dalam hal promosi jabatan yang belum merata, hal ini dinyatakan oleh 75% atau sebanyak 15 orang yang menyatakan tidak puas. Sedangkan ketidakpuasan dalam hal kerjasama dengan rekan kerja, persentasenya tidak terlampau besar jika dibandingkan dengan faktor lainnya, yaitu hanya 55% atau sebanyak 11 orang. Selain itu karyawan juga kurang puas dalam posisi yang mereka duduki karena pekerjaannya tidak sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, hal ini dinyatakan oleh 60% atau sebanyak 12 orang karyawan. Mengenai kondisi kerja, sebagian besar mengatakan puas, hanya 20% saja atau sebanyak 4 orang yang masih kurang puas. Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Pikiran Rakyat masih merasa

kurang atau tidak puas terhadap apa yang mereka dapatkan selama ini dari perusahaannya, yang akhirnya berdampak pada adanya komitmen organisasi yang rendah.

Untuk meyakinkan praduga mengenai adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang mengakibatkan rendahnya komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung, penulis juga melakukan wawancara secara langsung dengan pihak perusahaan guna memperoleh informasi secara jelas mengenai permasalahan tersebut. Beberapa nara sumber yang dimintai keterangannya, diantaranya adalah Humas PT. Pikiran Rakyat, Kepala Bagian SDM serta beberapa orang staff di bagian SDM (*Human Resource Development*). Dari hasil wawancara tersebut, ternyata terungkap bahwa di PT. Pikiran Rakyat Bandung masih ditemukan adanya ketidakpuasan karyawan khususnya dalam hal pekerjaan itu sendiri dan kesempatan promosi. Pekerjaan yang mereka lakukan dengan menduduki suatu jabatan, belum semuanya tepat. Terkadang posisi yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan bidang keahliannya. Namun, menurut pihak perusahaan, sampai saat ini telah berusaha untuk memperbaiki hal tersebut. Sedangkan mengenai promosi jabatan, sebenarnya pihak perusahaan telah memberikan kesempatan promosi terhadap beberapa orang yang dinilai mempunyai kinerja yang baik, namun ada beberapa karyawan yang menyatakan bahwa kesempatan promosi masih belum adil dan merata. Faktor-faktor inilah yang menyebabkan mereka merasa belum puas, sehingga menimbulkan adanya sikap kerja yang negatif, seperti ketidakhadiran dan *turnover* yang meningkat, adanya keterlambatan masuk kerja lebih dari satu jam, adanya karyawan yang

keluar kantor saat jam kerja hanya untuk pulang ke rumah, sikap santai dan mengobrol pada waktu jam kerja, semangat kerja yang semakin menurun serta kurangnya motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa sangat penting kiranya bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, karena dengan adanya kepuasan kerja diduga dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawannya. Dan sebaliknya, jika kepuasan kerja tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan maka akan menimbulkan kekecewaan pada karyawan yang berakibat pada sikap kerja negatif yang telah diuraikan di atas, yang nantinya akan merugikan pihak perusahaan.

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan mengadakan penelitian lebih lanjut dalam skripsi yang berjudul : **"Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat)"**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, karena dengan adanya komitmen organisasi, karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan. Hal ini yang nantinya akan menimbulkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan akan selalu mencurahkan seluruh tenaga, pikiran dan waktunya untuk

kemajuan perusahaan. Namun, komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini karyawan dan perusahaan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Perusahaan harus mengetahui apa yang seharusnya dilakukan agar kondisi tersebut dapat tercipta. Banyak faktor yang dapat menciptakan komitmen organisasi yang kuat, diantaranya dengan cara meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Untuk meningkatkan rasa memiliki (*sense of belongingness*) karyawan terhadap perusahaan diperlukan kepuasan kerja karyawan agar kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi, karena pada dasarnya perilaku karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Jika kepuasan kerja dapat terpenuhi oleh pihak perusahaan, maka komitmen karyawan terhadap organisasi (komitmen organisasi) akan meningkat.

Salah satu perusahaan yang masih mempunyai komitmen organisasi yang rendah diantaranya adalah PT. Pikiran Rakyat Bandung. Hal ini dapat terlihat dari fenomena yang penulis temukan di lapangan yaitu, tingginya tingkat ketidakhadiran (kemangkiran) dan *turnover* karyawan, adanya keterlambatan masuk kerja lebih dari satu jam, adanya karyawan yang keluar kantor saat jam kerja hanya untuk pulang ke rumah, pulang kerja lebih awal, sikap santai dan mengobrol pada waktu jam kerja, semangat kerja yang semakin menurun serta kurangnya motivasi. Sikap-sikap kerja tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasi yang rendah. Jika permasalahan komitmen organisasi ini dibiarkan terus menerus, maka dampak yang akan ditimbulkan sangat kompleks,

diantaranya akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu diperlukan suatu cara yang dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi, diantaranya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, serta meningkatkan motivasi kerja.

1.2.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).
3. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).
2. Untuk mendeskripsikan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).
3. Untuk mengukur pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi di PT. Pikiran Rakyat Bandung (Kantor Pusat).

1.3.2 Kegunaan Hasil Penelitian

Dalam penyusunan karya tulis ini, penulis berharap hasil penelitian dapat memberikan manfaat, baik itu manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis, yaitu sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan lebih lanjut mengenai kepuasan kerja karyawan yang sangat berpengaruh dalam menciptakan suatu komitmen organisasi yang nantinya akan menunjang terhadap pencapaian suatu tujuan yang efektif dan efisien.

2. Secara Praktis

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait sebagai bahan informasi dan masukan yang positif yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta dijadikan bahan pertimbangan bagi kepentingan perusahaan dalam mengambil suatu keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan.