

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PT. Behaestex merupakan salah satu perusahaan tekstil dalam sektor pertenunan dan telah menggunakan Alat Tenun Mesin (ATM). Setiap harinya dibagi menjadi tiga shift kerja. Shift pagi jam 06.00-14.00 WIB, shift siang jam 14.00-22.00, shift malam jam 22.00-06.00 WIB. Setiap pekerja berganti shift setiap seminggu sekali, sedangkan untuk bagian office masuk jam 07.30-16.30. Keseluruhan tenaga kerja di perusahaan tersebut kurang lebih mencapai 1000 pekerja dengan jumlah ATM kurang lebih mencapai 700 buah. Sarung yang dihasilkan PT.Behaestex adalah sarung sutera, TR dan mercerized dan telah dipasarkan secara internasional.

Perusahaan PT. Behaestex memiliki norma dan aturan yang harus ditaati oleh seluruh pekerja, diantaranya, hadir tepat pada waktunya yaitu 10 menit sebelum kerja dimulai, mematuhi semua larangan dan aturan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berdasarkan data dari struktur organisasi, PT.Behaestex terdapat beberapa departemen atau Divisi, diantaranya design R&D yang memiliki 26 pekerja dengan satu orang pimpinan. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat absensi dan *lost time* karyawan perusahaan tersebut tergolong tinggi, PT.Behaestex merasa perlu untuk meningkatkan komitmen organisasi pada setiap pekerjanya, hal ini dilakukan untuk memperbaiki norma dan aturan yang kurang memenuhi standart perusahaan.

Tinggi rendahnya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi akan berpengaruh pada kualitas kerjanya. Daft (2003:9) menyatakan terdapat dua sikap yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang prima, yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmennya kepada organisasi tempat karyawan bekerja. Komitmen terhadap organisasi sebagai bentuk profesionalisme karyawan dalam tugas dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja karyawan yang berorientasi pada misi dan visi perusahaan.

Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap individu yang mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh bagi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota dari organisasi. karyawan sebagai pekerja dituntut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena komitmen organisasi berdampak pada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga berpengaruh pada kinerja organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Hal ini senada dengan pendapat Smither (1997:240) yang mengatakan bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong karyawan untuk bekerja demi kemajuan organisasi. ketika

seorang karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya dan menemukan kesesuaian antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasinya maka karyawan tersebut akan terdorong untuk bekerja secara lebih optimal.

Komitmen organisasi merupakan salah satu persoalan penting dalam bidang industri dan organisasi, hal ini disebabkan dengan semakin berkembangnya komitmen organisasi pada diri seorang karyawan, akan mampu mengurangi gejala kerja negatif yang muncul pada organisasi, seperti pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja, serta rendahnya loyalitas. Gejala-gejala kerja negatif tersebut, bila dibiarkan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah dididik dan berpengalaman (Daft 2003:10). Sebaliknya, dampak positif dari adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam dua hal, yaitu perusahaan akan mendapat dukungan yang optimal dari karyawan, dan mengurangi ongkos dalam pemeliharaan sumber daya manusia sebagai akibat pengurangan kasus-kasus kemangkiran dan turnover.

Komitmen organisasi yang tinggi akan mampu mempengaruhi tingkat performa kerja karyawan. Brennan (2004:22) menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi mampu menunjukkan performa kerja yang lebih baik saat bekerja di bawah tekanan tinggi dibanding rekan kerjanya dengan komitmen organisasi yang lebih rendah. Performa kerja tinggi ini tentu baik untuk meningkatkan produktivitas perusahaan yang akan berimbas pada kemajuan perusahaan sendiri.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di divisi design R&D karena berdasarkan data dari management yang berupa data absensi serta keterlambatan kerja berikut ini :

Tabel 1. DATA HADIR DESIGN
Periode : 01 Januari '13 s/d 31 Desember '13

NO.	TIDAK MASUK		TERLAMBAT	PULANG CEPAT	JUMLAH (Menit)	%
	TOTAL	MENIT	MENIT	MENIT		
1.	77	32,340		540	32,880	22.73
2.	21	10,080	1,650	1,502	13,232	9.15
3.	15	7,200	1,085	555	8,840	6.11
4.	16	7,680	104	544	8,328	5.76
5.	13	6,240	191	967	7,398	5.12
6.	16	6,720	24	560	7,304	5.05
7.	15	6,720		385	7,105	4.91
8.	14	6,720	101	195	7,016	4.85
9.	13	5,460	41	636	6,137	4.24
10.	9	4,320	190	637	5,147	3.56
11.	8	3,840		1,080	4,920	3.40
12.	10	4,800			4,800	3.32
13.	9	4,320		420	4,740	3.28
14.	10	4,200	147	210	4,557	3.15
15.	8	3,840		587	4,427	3.06
16.	8	3,840	35	60	3,935	2.72
17.	9	3,780	22	40	3,842	2.66
18.	8	3,360		240	3,600	2.49
19.	6	2,520	20	180	2,720	1.88
20.	5	2,400		90	2,490	1.72
21.	1	480	62	60	602	0.42
22.	1	480			480	0.33
23.	0		1	90	91	0.06
24.	0		37		37	0.03
25.	0				0	0.00
26.	0				0	0.00
JUMLAH	292	131,340	3,710	9,578	144,628	100

Serta hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan bagian design R&D menunjukkan bahwa komitmen organisasi di divisi tersebut tergolong kurang, kurangnya komitmen ini salah satunya ditunjukkan bahwa ketekunan, kedisiplinan dan loyalitas belum menunjukkan komitmen organisasi karyawan yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Rendahnya komitmen organisasi ini antara lain ditandai dengan adanya masalah-masalah sebagai berikut : kurangnya komitmen terhadap visi dan misi organisasi, sikap karyawan yang tidak memegang teguh amanah dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari, serta banyaknya karyawan yang sering absen, datang terlambat. Fenomena yang digambarkan pada hasil observasi dan wawancara tersebut merupakan gambaran kondisi komitmen organisasi yang dimiliki para karyawan PT. Behaestex bagian Desain R&D yang tergolong kurang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan derajat atau kekuatan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi, atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap berpartisipasi aktif di dalam organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Komitmen organisasi adalah suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam

organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen organisasi, mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Rendahnya komitmen organisasi juga mencerminkan rendahnya kualitas kinerja karyawan di PT. Behaestex Gresik dibagian Desain R&D. Kurangnya tanggung jawab dari tugas dan kewajiban yang diamanatkan, serta kurangnya kontribusi/loyalitas terhadap pekerjaan, menjadi indikasi adanya gejala komitmen organisasi yang rendah di lingkungan perusahaan. Tinggi rendahnya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi akan berpengaruh pada kualitas kerjanya. Daft (2003:9) menyatakan, terdapat dua sikap yang berhubungan dengan kinerja karyawan yang prima, yaitu kepuasan bekerja seseorang dan komitmennya kepada organisasi tempat ia bekerja. Komitmen terhadap organisasi, sebagai bentuk profesionalisme karyawan dalam tugas dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditentukan, sangat diperlukan bagi terwujudnya kualitas kinerja karyawan yang berorientasi pada misi dan visi perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang mempengaruhi kualitas kinerja seorang karyawan. Salah satu unsur penting yang menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah komunikasi yang terjalin dari atasan kepada bawahan. Adanya penilaian karyawan yang positif terhadap komunikasi atasan kepada bawahan diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komunikasi dalam organisasi juga merupakan sarana penghubung

antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung antara atasan dan bawahan (Stoner dan Freeman, 1994:158).

Komunikasi atasan dengan bawahan dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, hubungan ini bisa dalam bentuk kepercayaan yg diberikan, komunikasi yang efektif, dukungan untuk bawahan dan penghargaan dari atasan. Pada penelitian Varona (2002:19) terhadap 77 responden dari kalangan sekolah, rumah sakit dan perusahaan pangan di Guatemala City, juga menyebutkan bahwa kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan dimensi penting yang menentukan puas tidaknya karyawan terhadap komunikasi yang berlangsung pada organisasi tempat ia bekerja. Karyawan akan cenderung puas terhadap komunikasi atasan jika hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dalam suasana kepercayaan, penghargaan, pemberian umpan balik yang konstruktif, saling mendukung dan saling pengertian.

Komunikasi yang terjalin dalam organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan karyawan (Gilmer,1987:117). Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Penelitian yang memperkuat pendapat tersebut dilakukan oleh Armstrong (2004 : 12) terhadap 1.500 karyawan bank di Hongkong pada Tahun 2001 tentang penghargaan karyawan terhadap aspek-aspek dalam komunikasi organisasi.

Armstrong melaporkan bahwa komunikasi karyawan yang baik merupakan faktor kunci pendorong kepuasan kerja pada karyawan. Komunikasi atasan dan bawahan berhubungan dengan pergaulan sosial dalam organisasi yang menimbulkan rasa aman pada karyawan, dimana kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (Anoraga,1998:82). Lebih lanjut, karyawan yang puas pada pekerjaannya cenderung menjadi lebih komitmen pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan Stup (2006:87) tentang komitmen organisasi yang ditinjau dari unsur-unsur manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) pada 201 karyawan perusahaan peternakan *Dairy* di Pennsylvania, Amerika Serikat pada tahun 2005, melaporkan bahwa komunikasi atasan kepada bawahan memiliki implikasi langsung pada komitmen organisasi. Penelitian Stup tersebut mengungkap bahwa salah satu unsur manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah komunikasi. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan, yang mendapatkan umpan balik yang membangun dari atasan, dan yang dilibatkan dalam penyelesaian masalah memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi.

Di sisi lain, komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak efektif akan mengakibatkan menurunnya produktivitas kerja karyawan. Menurut penelitian Puspitasari (2003:16) mengenai pengaruh komunikasi terhadap produktivitas kerja pada karyawan hotel Kartika Kusuma di Malang, komunikasi yang positif dalam organisasi akan memicu produktivitas kerja karyawan dimana atasan maupun bawahan menjadi bersikap lebih terbuka dan karyawan dapat menjalankan aktivitas kerja secara maksimal karena adanya hubungan kerja yang

harmonis. Komunikasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dimana individu dalam lingkungan tersebut merasa pendapat-pendapatnya dihargai dan bebas untuk mengemukakan secara terbuka, serta adanya hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan antara masing-masing pihak (Jay, 2005:56).

Berdasarkan hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa kualitas komunikasi antara atasan dengan bawahan mempunyai peran penting dalam meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara mendalam keterkaitan antara kualitas komunikasi atasan kepada bawahan pada divisi Desain R&D di PT. Behaestex yang ditinjau berdasarkan rendahnya komitmen karyawan yang terjadi.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya untuk menetapkan batas-batas permasalahan dengan jelas, untuk menghindari pembahasan masalah yang menyimpang dari permasalahan yang sebenarnya. Pembahasan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Komitmen organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menunjukkan derajat atau kekuatan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi, dimana atas kehendak sendiri, karyawan tersebut bersedia untuk memberikan kontribusi demi tercapainya tujuan organisasi dengan tetap

berpartisipasi aktif di dalam organisasi. Steers dan Porter (1983:442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

2. Tingkat komunikasi atasan kepada bawahan.

Tingkat komunikasi atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi. Tingkat komunikasi atasan kepada bawahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana keterbukaan atasan dalam berbagi informasi kepada bawahan. Quirke (Pradiansyah,1999:8-9) menegaskan bahwa sejauh mana atasan berbagi informasi kepada bawahan, sebagai upaya untuk membangun kepercayaan guna melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. Lebih lanjut, proses melibatkan karyawan dalam permasalahan yang berkaitan dengan organisasi berturut-turut akan menghasilkan kesadaran (*awareness*), kemudian menghasilkan pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan akhirnya komitmen (*commitment*).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah : “Apakah ada hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Behaestex bagian desain R&D ?”

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Behaestex bagian Desain R&D.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai konsep komitmen organisasi dan tingkat komunikasi atasan kepada bawahan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi khususnya di perusahaan PT. Behaestex.

b. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi perusahaan, khususnya bagi jajaran staf manajerial untuk memahami peran komunikasi atasan kepada bawahan dan kaitannya dengan komitmen organisasi.

c. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi.