

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi, persaingan di segala bidang semakin ketat dan terbuka, menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis. Salah satu cara untuk mempertahankan keberadaan serta keberlangsungan sebuah perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja perusahaan demi keberhasilan perusahaan itu sendiri. Kinerja perusahaan yang baik dapat dicapai dengan menerapkan strategi yang tepat agar perusahaan mempunyai posisi yang kuat di dunia bisnis.

Salah satu hal yang mendukung penerapan strategi adalah sumber daya manusia atau karyawan. Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan karena setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat melaksanakan semua kegiatannya berhubungan dengan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia harus menjadi perhatian utama setiap perusahaan.

Di dunia kerja, kepuasan kerja merupakan faktor yang penting dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi bagi seluruh karyawan, bukanlah hal mudah untuk dilakukan. Perusahaan, khususnya manajer, harus bisa menyesuaikan antara keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan. Penyesuaian ini hanya dapat dilakukan apabila pihak perusahaan bisa memahami hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan karyawan puas terhadap pekerjaannya. Namun, tidak semua

perusahaan memenuhi apa yang diinginkan karyawannya. Apabila kepuasan kerja pada karyawan tidak terpenuhi, maka akan menghambat segala kegiatan yang ada di perusahaan dan tentu saja hal tersebut dapat merugikan perusahaan.

Terdapat empat cara yang dilakukan karyawan yang merasa tidak puas, yaitu exit (perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru, dan mengundurkan diri), voice (secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja), loyalty (secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yang benar”), dan yang terakhir adalah neglect (secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan).

Pada kenyataannya, sudah terjadi beberapa kasus dimana karyawan mengungkapkan ketidakpuasannya terhadap pekerjaan mereka dengan cara voice dan neglect, yakni dengan melakukan demonstrasi dan aksi mogok. Itulah mengapa kepuasan kerja merupakan hal yang harus menjadi prioritas bagi setiap perusahaan karena kepuasan kerja merupakan sikap penting yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang di tempat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain adalah konflik, ketidakamanan kerja, sikap terhadap perubahan organisasi, kinerja, stres kerja, gaya kepemimpinan, dan locus of control internal.

Faktor pertama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah timbulnya konflik. Setiap individu pasti pernah mengalami konflik di dalam kehidupannya. Konflik merupakan suatu kondisi yang dipersepsikan ada diantara pihak-pihak yang merasakan adanya ketidaksesuaian antara tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelekan, tidak dihargai, dan juga perasaan jengkel karena beban kerja yang berlebihan. Selain itu, konflik juga dapat timbul karena adanya perbedaan sudut pandang antara individu yang satu dengan individu lainnya terhadap suatu hal.<sup>1</sup>

Ketidakamanan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Istilah ketidakamanan kerja mulai dikenal saat banyak perusahaan mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak dan terjadinya perubahan dalam organisasi akibat pengurangan karyawan, restrukturisasi, dan merger yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Ketidakamanan kerja menunjukkan bagaimana harapan karyawan terhadap kelanjutan pekerjaannya. Bagi sebagian besar karyawan, terkadang pekerjaan yang aman lebih penting daripada upah atau kesempatan untuk maju. Tidak cukup bagi manusia untuk mendapatkan kepuasan dalam hal kebutuhan fisik pada saat ini, tetapi mereka juga menginginkan adanya jaminan di masa yang akan datang, dimana jaminan yang dimaksud adalah jaminan terhadap keberlangsungan pekerjaan mereka<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://id.wikipedia.org/wiki/Konflik>. diakses pada 20 januari 2012

<sup>2</sup> <http://artikelsdm.blogspot.com/2009/08/ketidakamanan-karyawan.html>, diakses pada 20 januari 2012

Selain itu, terkadang karyawan juga lebih memilih pekerjaan dengan upah atau gaji yang rendah, karena pekerjaan mereka lebih menjamin kontinuitas. Ketidakamanan kerja mempunyai beberapa dampak terhadap karyawan maupun organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dalam jangka pendek, ketidakamanan kerja akan berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan terhadap atasan. Sedangkan dalam jangka panjang, ketidakamanan kerja akan berdampak pada kesehatan fisik, kesehatan mental, kinerja, dan intensi turnover (pindah kerja).

Dengan adanya era globalisasi saat ini, dimana segala sesuatu berubah dengan cepat, maka perusahaan juga dituntut untuk bisa mengikuti perubahan yang ada tersebut. Hal lain yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah budaya organisasi. Budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan pada perusahaan itu. Dengan budaya organisasi, maka karyawan akan mengetahui apa, bagaimana dan mengapa suatu hal harus dilakukan, karena budaya organisasi merupakan pedoman bagi karyawan untuk berperilaku.

Budaya organisasi yang baik, haruslah dipelihara oleh perusahaan, namun kenyataannya masih banyak perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kurang baik, salah satunya seperti yang terjadi pada PT. Sinar Sosro yang mengalami permasalahan pada penurunan jumlah produksi yang artinya perusahaan mengalami kerugian. Dimana pada tahun 2006 selisih realisasi produksi dengan target produksi sebesar 261.458 botol atau 6,08 %. Tahun 2007

selisih realisasi produksi dengan target produksi sebesar 453.247 botol atau 11,33 %. Dan tahun 2008 selisih realisasi produksi dengan target produksi sebesar 377.410 botol atau 12,58 %. Tidak tercapainya target produksi teh botol sosro diindikasikan karena kepuasan kerja seperti budaya organisasi yang kurang fokus terhadap orientasi hasil produksi yang akan dihasilkan, sehingga produksi mengalami penurunan di tahun 2006-2008. Maksud kurang fokus tersebut ialah perusahaan kurang memperhatikan atau mengevaluasi pelaksanaan tugas yang diberikan kepada karyawan<sup>3</sup>.

Kinerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keinginan untuk sukses dalam pekerjaannya selalu mengoptimalkan segala kemampuannya agar memperoleh kinerja yang tinggi. Namun, hasil yang diperoleh karyawan terkadang tidak sesuai dengan apa yang ia harapkan meskipun ia sudah mengerahkan segala kemampuannya agar memperoleh hasil yang maksimal. Kinerja yang menurun atau bahkan cenderung buruk inilah yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka contohnya PT Industri Sandang Nusantara (ISN) mogok kerja, Rabu (19/11). Mereka menuntut penggantian direksi yang dinilai buruk, sehingga berdampak pada pengurangan hak-hak karyawan. Unjuk rasa dilakukan serentak di tiga titik, yakni di Jakarta, Pasuruan (Jawa Timur), dan Makassar (Sulawesi Selatan). PT ISN adalah perusahaan badan usaha milik negara yang berpusat di Bekasi dan memiliki sembilan unit kerja. Di Pasuruan, unjuk rasa dilakukan oleh sekitar 1.000 karyawan. Mereka adalah karyawan dari

---

<sup>3</sup> Eko Haryono. *Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan bagian produksi teh botol Sosro pada PT Sinar Sosro gresik*. [http://eprints.upnjatim.ac.id/527/1/File\\_1.pdf](http://eprints.upnjatim.ac.id/527/1/File_1.pdf). Diakses pada tanggal 29 januari 2012

tiga unit kerja, yakni Pasuruan, Malang, dan Denpasar. Unjuk rasa dilakukan dengan menggelar orasi di depan gerbang pabrik di Jalan Raya Pasuruan, Kilometer 15. Aksi berjalan tertib kinerja berkaitan dengan hasil yang telah dicapai karyawan terhadap pekerjaannya sehingga direksi melakukan pemecatan besar-besaran karena kinerja karyawan yang kurang baik<sup>4</sup>.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah stres. Stres merupakan hasil yang diperoleh dalam menangani sesuatu yang memberikan tuntutan khusus kepada seseorang. Pengalaman stres dalam kehidupan kerja bukanlah hal yang baru. Tekanan dari perusahaan yang tinggi, seperti beban kerja yang berlebihan, atasan yang cerewet, tenggang waktu, dan pekerjaan yang dirancang dengan buruk merupakan beberapa hal yang menyebabkan timbulnya stres pada karyawan. Kebijakan perusahaan berdampak besar bagi kondisi kejiwaan karyawan. Sejak Februari 2008 tercatat 23 kasus mengakhiri hidupnya sendiri menimpa karyawan perusahaan telekomunikasi Prancis, France Telecom. Efisiensi dan peningkatan produktifitas kerja yang tak mengenal istirahat diduga sebagai penyebab. Kasus mengakhiri hidup sendiri terakhir dilakukan oleh karyawan yang bekerja di lantai empat perusahaan tersebut. Belakangan diketahui wanita berusia 32 tahun itu menderita stres berat setelah jam kerjanya ditambah. Meninggalnya wanita yang menjadi kasus bunuh diri ke-23 itu memicu jajaran direksi France Telecom menggelar rapat mendadak yang diikuti oleh 20 manajer dari seluruh negeri<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://nasional.kompas.com/read/2008/11/19/13443873/karyawan.pt.isn.mogok.kerja>, diakses 20 januari 2012

<sup>5</sup> Tim Liputan 6 SCTV, *Puluhan Karyawan France Telecom Bunih Diri*: <http://berita.liputan6.com>. (Diakses Tanggal 15 September 2011)

Untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, salah satu hal yang juga dapat mempengaruhinya adalah gaya kepemimpinan. Terdapat dua macam gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Manajer yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan secara benar. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan berusaha untuk mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok ikut berpartisipasi dalam pengambilan kelompok. Manajer yang tidak otoriter dapat menimbulkan perasaan positif pada diri karyawan baik terhadap perusahaan, manajer, maupun pekerjaan mereka sehingga membuat mereka merasa puas atas apa yang mereka kerjakan. Salah satu kasus mengenai pemimpin yang kurang baik terjadi pada Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). Permasalahannya disini adalah wewenang pimpinan yang begitu dominan terhadap masalah-masalah sumber daya manusia, keuangan, serta pengembangan lainnya. Pimpinan dalam membagi-bagi tugas didasari atas rasa pilih kasih, hanya terhadap pegawai atau orang – orang tertentu, bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang ada. Hal ini menimbulkan sikap apatis, tidak bersemangat, ragu – ragu dan takut salah, kecewa, masa bodoh, putus asa, menjadikan kegiatan yang ada tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini menyebabkan kurangnya kepuasan kerja<sup>6</sup>.

Faktor terakhir yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah karakteristik kepribadian seseorang, dimana salah satu karakteristik kepribadian

---

<sup>6</sup> Anwar, Prabu. Jurnal manajemen dan bisnis sriwijaya vol. 3 no 6 desember 2005. <http://digilib.unsri.ac.id/download/Jurnal%20MM%20Vol%203%20No%206%20Artikel%204%20Anwar%20Prabu.pdf> . Diakses tanggal 29 Januari 2012.

tersebut adalah locus of control. Locus of control menentukan tingkatan sampai dimana individu meyakini bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada diri mereka. Locus of control dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Individu yang meyakini bahwa apa yang terjadi selalu berada dalam kontrolnya dan bertanggung jawab terhadap hidup mereka merupakan individu yang memiliki karakteristik kepribadian locus of control internal, sedangkan individu yang meyakini bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya merupakan individu yang memiliki karakteristik kepribadian locus of control eksternal, bahwa dalam hal ini locus of control internal cenderung memiliki rasa kepuasan dalam berkerja dan menyebabkan mereka mampu bertanggung jawab dalam hidupnya<sup>7</sup>.

Dampak positif dari terpenuhinya kepuasan kerja pada karyawan adalah munculnya sikap peduli karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Sikap ini akan memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan. Jadi, kepuasan kerja tidak boleh dianggap remeh oleh perusahaan karena kepuasan kerja merupakan pengalaman karyawan terhadap berbagai hal yang terjadi pada perusahaan.

PT Victory Cingluh Indonesia, yang bergerak di bidang produksi sepatu Nike merupakan salah satu unit usaha terbesar dan terkemuka di Indonesia. Banyaknya karyawan yang dipekerjakan menyebabkan sulitnya pihak perusahaan memahami hal-hal apa saja yang dapat membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan memiliki karakteristik kepribadian, keinginan, harapan, dan kepentingan yang sama

---

<sup>7</sup> [http://www.kompasberita.com/2011/12/locus-of-control-internal-/20 januari 2012](http://www.kompasberita.com/2011/12/locus-of-control-internal-/20%20januari%202012)

terhadap perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengamati kepuasan kerja pada karyawan PT. Victory Chingluh Indonesia, Divisi IP BOTTOM.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah rendahnya kepuasan kerja pada karyawan dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Konflik yang tinggi.
2. Ketidakamanan kerja yang tinggi.
3. Sikap terhadap perubahan organisasi yang pasif.
4. Kinerja yang rendah.
5. Stres yang tinggi.
6. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif.
7. Locus of control internal yang rendah.

## **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat luasnya cakupan masalah mengenai kepuasan kerja pada karyawan serta adanya keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga, maka masalah penelitian ini akan dibatasi pada hubungan antara locus of control internal dengan kepuasan kerja pada karyawan.

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: “Adakah hubungan antara locus of control internal dengan kepuasan kerja pada karyawan?”.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi peneliti, dapat menambah pengetahuan baru mengenai locus of control, khususnya locus of control internal dan kepuasan kerja.
2. Bagi perusahaan, dapat memberikan masukan untuk bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan, peraturan, dan keputusan, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada karyawan.
3. Bagi mahasiswa, dapat memperluas pengetahuan mahasiswa Konsentrasi Pendidikan Tata Niaga khususnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta pada umumnya di bidang Perilaku Organisasi dan Sumber Daya Manusia.
4. Bagi universitas, dapat digunakan sebagai referensi penelitian perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, khususnya Jurusan Ekonomi dan Administrasi.
5. Bagi peneliti lain, dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperdalam topik mengenai locus of control, khususnya locus of control internal dan kepuasan kerja.