

BAB I

PENDAHULUAN

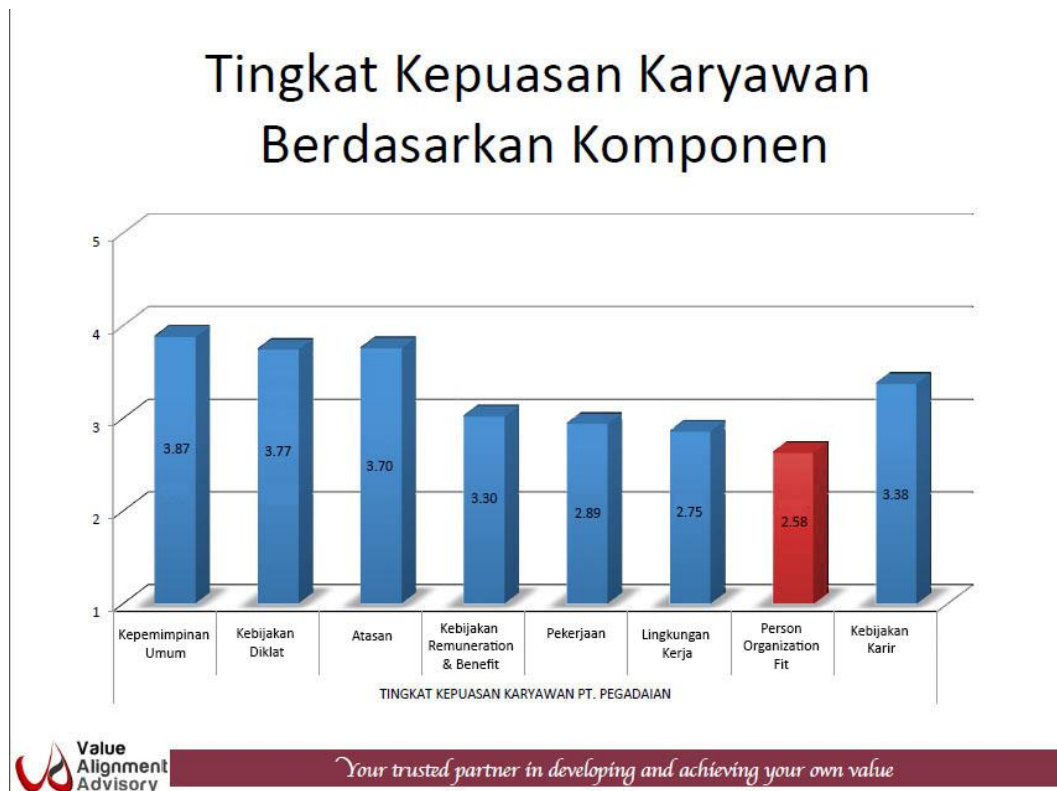
A. Latar Belakang

Tantangan terbesar perusahaan pada saat ini ialah merekrut, menahan dan mengembangkan karyawannya. Perusahaan melakukan berbagai upaya untuk terus merekrut karyawan yang potensial, menahan aset perusahaan itu untuk tetap tinggal dalam perusahaannya dan selalu berusaha untuk memaksimalkan kemampuan para karyawannya. Hal ini dilakukan perusahaan demi tercapainya keharmonisan dalam penyelenggaraan kegiatan perusahaan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kemajuan dan perkembangan perusahaan. Saat ini kemajuan dan perkembangan perusahaan sudah sangat pesat sehingga menciptakan kondisi persaingan yang kompetitif baik di dalam maupun di luar perusahaan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk selalu melakukan inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang semakin ketat. Perusahaan harus memberi perhatian khusus kepada karyawan sebagai aset untuk dapat mempertahankan dan memelihara kegiatan perusahaan untuk tetap berjalan lancar. Karyawan sebagai aset ialah motor penggerak yang akan membangun kegiatan perusahaan. Karyawan yang handal, cekatan, terampil dalam menyelesaikan tugasnya merupakan hal yang paling dibutuhkan dalam perusahaan dewasa ini. Karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja ialah karyawan yang memiliki produktivitas kerja rendah. Maka dari itu perusahaan harus mengetahui apa penyebab dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan.

PT Pegadaian (Persero) ialah badan usaha penyedia layanan pembiayaan berupa gadai untuk masyarakat yang membutuhkan dana cepat. Perubahan bentuk badan usaha menjadi perseroan terbatas pada tahun 2012, membuat Pegadaian harus melaksanakan optimalisasi sumber daya perusahaan dengan lebih baik lagi. PT Pegadaian merupakan perusahaan penyedia layanan yang identik dengan pelanggan dimana kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama yang paling penting. Karyawan merupakan motor penggerak utama yang menyebabkan kepuasan pelanggan. Karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan memiliki keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaannya akan membawa dampak pada kepuasan pelanggan.

Setiap tahun PT Pegadaian selalu menyelenggarakan survei kepuasan kerja karyawan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Berdasarkan survey kepuasan kerja karyawan yang dilakukan pada tahun 2013, Komponen yang dianggap penting untuk menunjukkan kepuasan karyawan yaitu kepemimpinan umum, atasan, kebijakan diklat, kebijakan remuneration & benefit, pekerjaan, lingkungan kerja, *person-organization fit*, dan kebijakan karir. Sebagaimana tertera pada Gambar I.1.



Sumber: Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) tahun 2013

Gambar I.1 Tingkat Kepuasan Karyawan PT Pegadaian berdasarkan Komponen

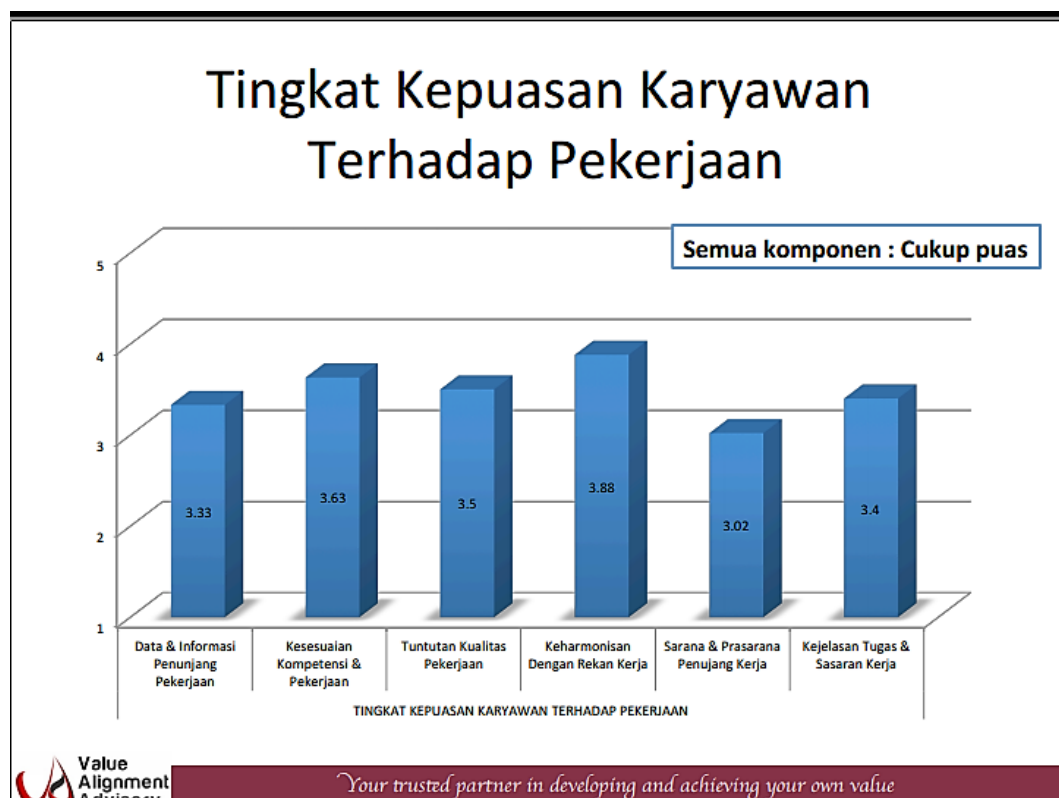
Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh PT Pegadaian tahun 2013, *person-organization fit* mendapat tempat yang paling rendah. Adanya kecocokan nilai individu dengan nilai organisasi (*person-organization fit*) juga menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa cocok akan nilai, kepribadian dan tujuan mereka dengan nilai-nilai organisasi yang ada di perusahaan senantiasa terus tinggal didalam perusahaan dan memelihara keanggotaannya. Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan menerapkan beberapa peraturan dan nilai yang harus dianut dan dijadikan pegangan oleh semua anggota perusahaan. Adanya kecocokan ini antara karyawan dengan perusahaan akan berdampak positif dan signifikan apabila tetap dijaga dan

dipelihara. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak cocok dengan nilai-nilai perusahaan akan meninggalkan perusahaan, yang artinya perusahaan akan kehilangan aset untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi perusahaan, kecocokan ini dianggap penting karena akan mempermudah organisasi mengelola dan mengarahkan orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap organisasi pasti memiliki nilai dan peraturan yang dianut dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Perusahaan sebagai organisasi yang memiliki tujuan yang ingin dicapai pasti memiliki aturan-aturan yang dipatuhi bersama demi tercapainya tujuan tersebut. Karyawan sebagai bagian dari organisasi merupakan subjek yang harus mentaati segala aturan yang berlaku. Perubahan bentuk badan usaha PT Pegadaian berpengaruh juga pada perubahan budaya organisasi. Hal ini dibuktikan dengan dicanangkannya Karyawan yang memiliki kecocokan nilai dalam diri dengan nilai yang berlaku dalam organisasi mampu menyesuaikan diri dan selalu tampak antusias berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi. Bagi karyawan yang tidak merasa cocok dengan nilai-nilai serta aturan-aturan yang berlaku pasti akan merasa tidak betah dan akan berujung pada kemangkiran.

Pekerjaan yang menantang menjadi faktor penentu kepuasan kerja. Tantangan dalam pekerjaan membuat karyawan senang bekerja dan akan memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Pekerjaan yang memiliki tantangan yang rendah akan mengakibatkan kejenuhan tetapi terlalu banyak tantangan malah akan mengakibatkan rasa frustrasi dan rasa kegagalan dalam diri

karyawan. Dalam keadaan dengan tantangan yang cukup, akan memberikan pengalaman yang menyenangkan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pada kenyataannya, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan PT Pegadaian menurut survey kepuasan kerja tahun 2013 masih perlu ditingkatkan karena sarana dan prasarana penunjang pekerjaan belum mampu memuaskan karyawan saat bekerja.



Sumber: Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) tahun 2013

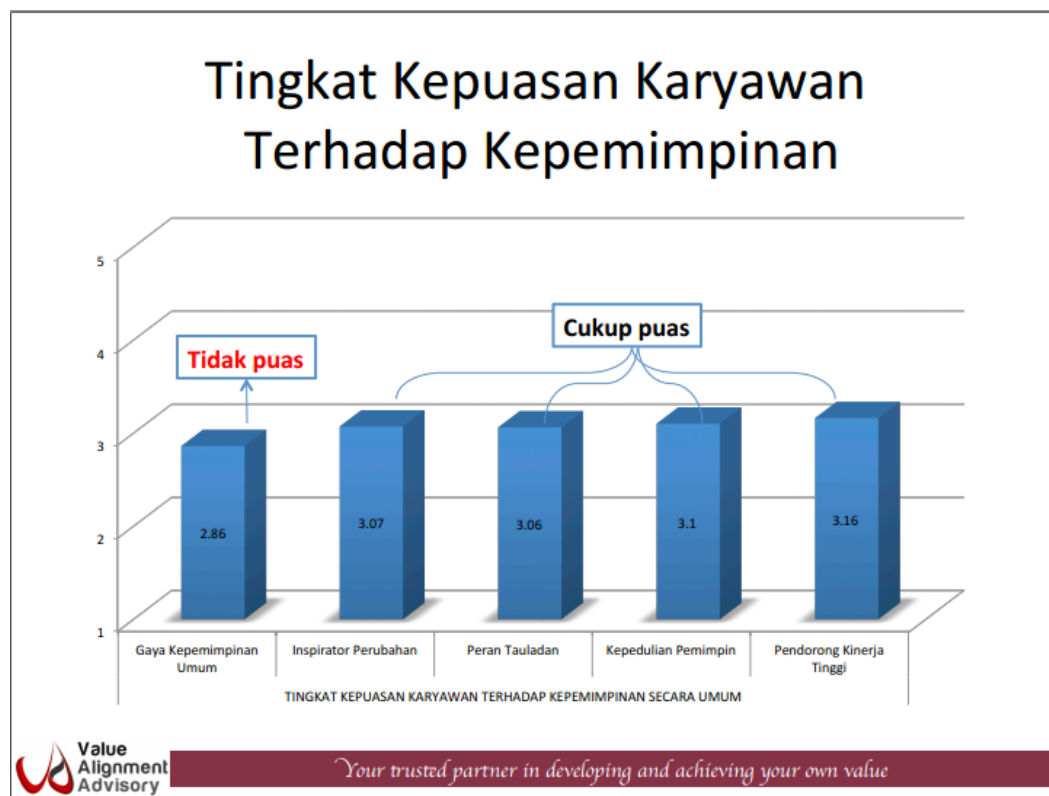
Gambar I.2 Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Pekerjaan

Berdasarkan pada survey lapangan yang dilakukan oleh peneliti di bagian *teller* atau *front office*, 3 dari 5 orang *teller* mengatakan bahwa sebagai *teller* di kantor pusat PT Pegadaian (Persero) cukup mudah namun cepat bosan karena kurangnya nasabah yang bertransaksi sehingga apabila tidak ada nasabah yang datang, karyawan hanya menunggu diam atau bahkan bermain telepon genggam.

Imbalan yang diterima juga menjadi salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Karyawan menginginkan sistem kompensasi dan kebijakan promosi yang dirasa adil, jelas, dan sesuai dengan harapan. Ketika gaji yang diterima adil sesuai dengan permintaan pekerjaan, keterampilan individu dan sesuai dengan standar gaji yang telah ditetapkan, kepuasan kerja akan tercipta. Kebijakan mengenai imbalan di PT Pegadaian belum cukup memuaskan berdasarkan survey yang dilakukan setahun yang lalu. Imbalan yang belum cukup memuaskan ini dirasakan oleh karyawan kontrak yang tidak memiliki imbalan lain selain gaji pokok. PT Pegadaian (Persero) juga tidak mengadakan lembur untuk meningkatkan imbalan yang diterima oleh karyawan.

Lingkungan kerja yang memadai juga turut menjadi salah satu penentu kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Lingkungan kerja yang berpengaruh langsung kepada karyawan. Lingkungan kerja yang baik ialah dimana karyawan dapat mengerjakan pekerjaan secara optimal, aman dan nyaman. Karyawan sangat memperhatikan lingkungan kerja untuk kenyamanan dalam bekerja dan fasilitas yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya. Banyak pekerja yang lebih memilih bekerja dekat dengan tempat tinggal, bersih dan relatif memiliki fasilitas yang modern serta tersedianya peralatan dan perlengkapan yang menunjang pekerjaannya. PT Pegadaian (Persero) sedang melakukan renovasi pada gedung utama dan interior setiap ruangan. Hal ini membuat para karyawan merasa kurang nyaman dan sulit untuk bekerja secara optimal karena perubahan bentuk ruangan dan penambahan perlengkapan dan peralatan baru yang dirasa belum tertata dengan rapi. Khususnya untuk tempat penyimpanan dokumen penting yang belum tertata

rapi. Adanya alat berat disekitar ruangan dan petugas renovasi yang berlalu lalang membuat suara yang gaduh dan banyaknya peralatan renovasi yang tidak tertata dengan baik membuat karyawan tidak merasa nyaman. Hal tersebut dirasa belum mampu memberikan kepuasan lebih kepada karyawan. Survey menunjukkan komponen lingkungan kerja mendapat peringkat kedua terendah. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja di PT Pegadaian masih perlu peningkatan agar tercipta kenyamanan dalam bekerja yang kemudian akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.



Sumber: Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) tahun 2013

Gambar I.3 Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kepemimpinan

Perubahan bentuk badan usaha menjadi PT membuat perubahan besar pada tubuh manajemen yang berimbas pada perubahan sistem manajemen dan budaya organisasi yang dianut oleh PT Pegadaian. Bergantinya pimpinan yang berasal dari

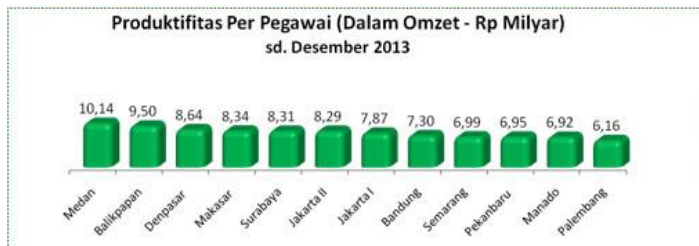
luar menjadikan gejolak pada struktur kepemimpinan yang berujung pada lambatnya adaptasi karyawan menanggapi perubahan kepemimpinan membuat proses adaptasi baru bagi karyawan. Perubahan kepemimpinan ini juga berujung pada berubahnya budaya organisasi yang dianut PT Pegadaian (Persero). Hal ini dijelaskan pada gambar I.3 di atas.

Rekan kerja yang saling mendukung juga berpengaruh dalam menciptakan kepuasan kerja. Tidak hanya sekedar uang dan penghargaan yang bisa dilihat secara fisik, kebanyakan pekerja, juga membutuhkan interaksi sosial. Tidak mengherankan, memiliki teman dan rekan kerja yang saling mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga penentu utama kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Brahmasari menunjukkan kepuasan kerja karyawan dapat meningkat pesat ketika atasan mereka mengerti dan memahami serta bersahabat, mendengarkan pendapat karyawan dan memahami masing-masing karyawan.¹ Kerjasama tim dan hubungan antar karyawan di PT Pegadaian (Persero) belum terjalin dilihat dari proses operasional perusahaan. Di setiap ruangan kurangnya interaksi antar karyawan, saat bekerja pun karyawan terlihat asyik bekerja sendiri. Hal ini berpengaruh kepada hasil kerja tim yang dicerminkan dalam gambar I.4 di bawah ini. Hasil kerja karyawan di Jakarta dalam hal ini kantor pusat masih rendah disbanding dengan kantor cabang di daerah lain. Hal ini bisa

¹ Ida Ayu Brahmasari, *Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai*, JAMBSP Vol. 4 No. 3 – Juni 2008, h. 269 – 290

diakibatkan oleh kurangnya sportifitas rekan kerja pada saat melaksanakan pekerjaan.

Produktifitas Pegawai Per Kanwil



- Produktifitas pegawai dalam omzet yang tertinggi adalah Kanwil Medan sebesar rata-rata per pegawai 10.14 milyar.
- Produktifitas rata-rata per pegawai dalam omzet yang terendah adalah Kanwil Palembang sebesar 6.16 milyar.

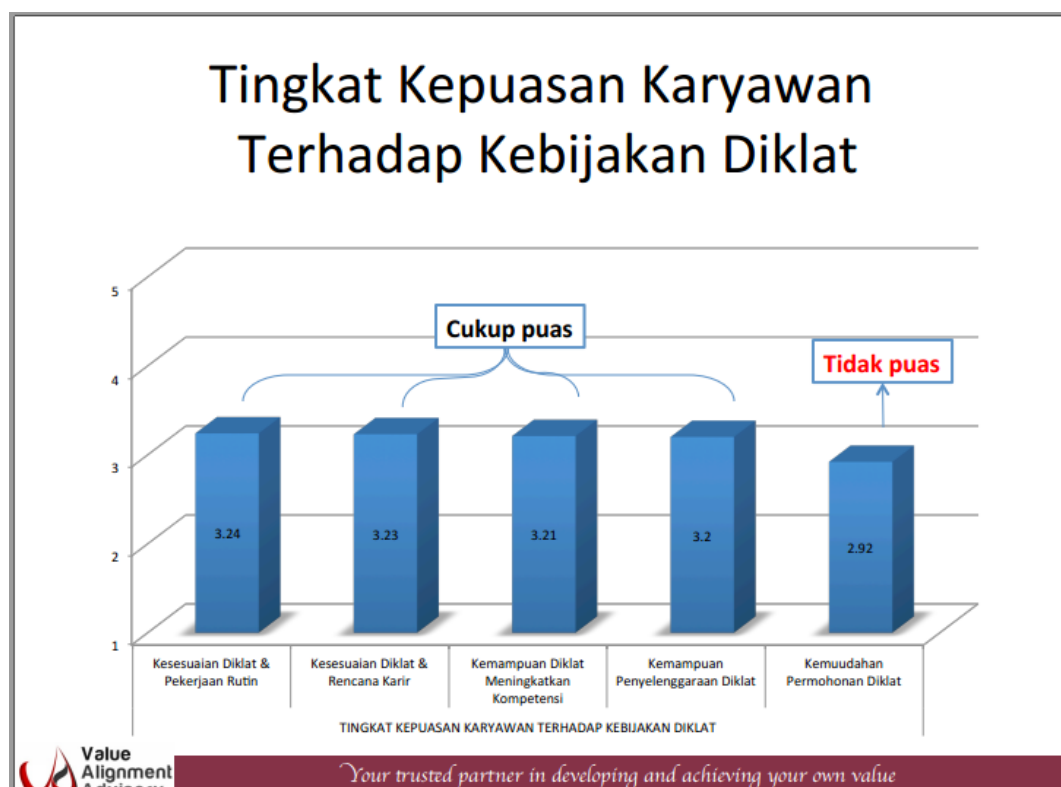
Sumber : Kinerja PT Pegadaian (Persero) Desember 2013

Gambar I.4 Produktifitas per Pegawai

Johnson menyatakan bahwa di samping kecocokan antara seseorang dengan organisasi tempat kerja, kecocokan antara seseorang dengan kelompok kerjanya juga harus menjadi perhatian para manajer sumber daya manusia dalam merekrut seseorang. Alasannya karena sebelum terlibat secara umum dengan kegiatan organisasi, orang tersebut dalam kesehariannya akan terlibat intens dengan tim atau kelompok kerjanya². Kekompakan dan keserasian kerja akan tercipta manakala dalam tim memiliki kesesuaian antar anggota. Berbeda dengan yang terjadi dalam PT Pegadaian, tim yang terbentuk seringkali gagal akibat kurangnya kerjasama tim dan berbedanya tujuan dalam tim.

² James Werbel and Danny Johnson, 2001, *The use of person-group fit for employment selection: a missing link in person-environment fit*, Human Resource Management, 40/3, h. 227-240

Promosi juga menjadi bagian dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja pasti menginginkan jabatan yang sesuai dengan masa kerja dan kompetensi yang dimiliki. Untuk memiliki kompetensi yang memadai dibidangnya, karyawan harus mengikuti berbagai pendidikan dan latihan (diklat) yang diselenggarakan oleh perusahaan. Namun, di PT Pegadaian (Persero) permohonan untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan masih sulit untuk dilaksanakan. Sebagaimana tercantum dalam survey kepuasan kerja karyawan pada gambar I.5 di bawah ini.



Sumber: Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) tahun 2013

Gambar I. 5 Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kebijakan Diklat

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja karyawan di PT Pegadaian (Persero) Jakarta.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang kurang menantang
2. Sulitnya untuk mendapatkan permohonan diklat
3. Kondisi lingkungan yang kurang nyaman
4. Adanya perubahan pada budaya organisasi
5. Gaya kepemimpinan umum yang kurang pas akibat perubahan bentuk badan usaha
6. Tidak adanya kecocokan nilai individu dengan nilai organisasi

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dan dipengaruhi oleh berbagai aspek. Oleh karena itu, peneliti membatasi masalah pada “hubungan antara kecocokan individu-organisasi (*person-organization fit*) dengan kepuasan kerja”

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: “Apakah terdapat hubungan antara kecocokan individu-organisasi (*person-organization fit*) dengan kepuasan kerja”

E. Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis

Sebagai sarana untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan tentang *person-organization fit* dan kepuasan kerja karyawan untuk peneliti serta sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja.

2. Kegunaan Praktis

Dapat dijadikan bahan evaluasi dan referensi bagi PT Pegadaian (Persero) dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta untuk dapat lebih memahami tentang pentingnya kepuasan kerja serta diharapkan dapat dijadikan informasi untuk masyarakat luas tentang hubungan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja sehingga masyarakat dapat mengaplikasikannya.