

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Semakin ketatnya kompetisi bisnis di era informasi ini memaksa organisasi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang dimiliki guna kelangsungan hidup dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya yang handal yang akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi karena sumber daya manusia harus mempunyai keunggulan kompetitif di samping keunggulan komparatifnya. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sumber daya manusia maka diperlukan sarana dan prasarana yang mumpuni.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam organisasi, maka salah satu faktor dampaknya adalah menempatkan faktor manusia sebagai sumber modal dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi -dalam hal ini perusahaan- juga dipengaruhi oleh ketulusan dan kemauan dari setiap pegawai dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugasnya. Mereka yang bekerja dengan tulus akan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka emban adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh mereka yang timbul dari diri tanpa adanya paksaan dari orang lain. Karena dengan adanya hal tersebut akan memaksimalkan kinerja pegawai dan berdampak pada *output* dari perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset berharga dan penting bagi organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan pegawai yang ada, dapat diwujudkan melalui kemampuan perusahaan dalam memahami kebutuhan pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai dan berimplikasi pada komitmennya pada organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi merasa terikat secara emosional pada organisasi, kuatnya rasa identifikasi sehingga membuat karyawan setia dalam organisasi tersebut. Dengan demikian tingkat kemangkiran, pergantian karyawan, dan hal lainnya dapat dihindarkan pada suatu perusahaan.

Transjakarta adalah lembaga pengelola *Bus Rapid Transit* (BRT) atau lebih dikenal dengan *Busway*. Bentuk kelembagaan Transjakarta saat ini adalah Badan Layanan Umum (BLU) yang berada di bawah pengawasan Dinas Perhubungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. BLU Transjakarta bertanggung jawab untuk mengelola *Busway* yang meliputi perencanaan, pengoperasian dan pemeliharaan.

Transjakarta *Busway* mulai dioperasikan pada tanggal 15 Januari 2004 dan merupakan program unggulan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk pengembangan transportasi publik berbasis bus. Transjakarta *Busway* merupakan pionir reformasi angkutan umum yang memprioritaskan kenyamanan, keamanan, keselamatan dan keterjangkauan bagi masyarakat.

Infrastruktur, pengelolaan, pengendalian dan perencanaan sistem Transjakarta *Busway* disediakan oleh Pemerintah Daerah DKI Jakarta, sementara kegiatan operasional bus dan penerimaan pembayaran dari sistem tiket dikerjasamakan dengan pihak swasta.

Transjakarta dibawah naungan PT Transportasi Jakarta memiliki jumlah karyawan sebanyak 5690 orang pada Bulan Maret 2016 yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak yang bekerja di kantor dan yang berada di lapangan (operasional) yaitu karyawan yang berada di halte yang tersebar di Jakarta.

Masalah komitmen organisasi menjadi hal yang lumrah di setiap perusahaan, termasuk yang terjadi pada karyawan PT Transportasi Jakarta. Karyawan sulit untuk berkomitmen dan mengabdikan diri pada perusahaan mereka. Menurut hasil wawancara, Transjakarta sering dijadikan tempat bekerja sementara bagi orang-orang yang butuh pekerjaan hingga mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan karena persyaratan penerimaan karyawan yang mereka terapkan tidak rumit dengan mencantumkan keahlian, cukup dengan lulusan SMA atau sederajat. Gaji yang didapat pun cukup lumayan bagi mereka yang hanya lulusan SMA. Maka, ini menjadi sebuah kesempatan bagi mereka yang masih dalam tahap mencari pekerjaan yang sesuai minat mereka.

Komitmen berkaitan dengan konsekuensi pergantian karyawan dan *on-the-job behavior*. *On-the-job behavior* di sini salah satunya yaitu absensi. Seringnya karyawan yang tidak hadir ke kantor dengan alasan yang tidak jelas menunjukkan kurangnya kesetiaan karyawan pada perusahaan. Data absensi (ketidakhadiran) karyawan kantor PT Transportasi Jakarta dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel I.1**  
**Absensi Karyawan Kantor PT Transportasi Jakarta pada Bulan Januari s.d.**  
**Maret 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Ketidakhadiran (orang)</b>	<b>Total Karyawan</b>	<b>Persentase</b>
Januari	33	273	12,09 %
Februari	38	273	13,92 %
Maret	40	273	14,65 %

**Sumber: Data diolah peneliti**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, salah satu faktor yang mempengaruhinya yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang penting diperhatikan dalam bertahannya karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung untuk tetap tinggal pada posisi yang mereka dapatkan. Namun, survey yang dilakukan peneliti pada 36 orang karyawan kantor Transjakarta menunjukkan bahwa 22% merasa tidak puas dengan hasil pekerjaan mereka.

Disiplin kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Disiplin kerja berkaitan dengan karyawan yang menaati peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dengan penerapannya disiplin kerja membangkitkan semangat untuk tetap bekerja sesuai dengan jalur yang ada. PT Transportasi Jakarta menerapkan sistem *handkey* pada presensi di kantor yaitu menggunakan jari tangan untuk mendeteksi kehadiran karyawan. Maka dari itu kehadiran karyawan dapat diketahui tingkat disiplin presensinya secara tepat dan akurat. Dan sistem tersebut berlaku *punishment* bagi yang melanggar seperti denda berupa uang dan surat peringatan. Sistem ini masih belum efektif

diterapkan terlihat dari data keterlambatan karyawan kantor PT Transportasi Jakarta dari tabel di bawah ini:

**Tabel I.2**  
**Data Keterlambatan Karyawan Kantor PT Transportasi Jakarta pada Bulan Januari s.d. Maret 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Keterlambatan (orang)</b>	<b>Total Karyawan</b>	<b>Persentase</b>
Januari	43	273	15,75 %
Februari	55	273	20,15 %
Maret	34	273	12,45 %

**Sumber: Data diolah peneliti**

Karakteristik pekerjaan juga berpengaruh pada komitmen organisasi. Seseorang ketika memutuskan untuk bekerja, akan memilih pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan karakteristik pribadi sesuai dengan keinginan dan minat untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan tetap mempertahankan pekerjaannya. Pada PT Transportasi Jakarta, 22% karyawan kantor mengaku pekerjaan yang mereka emban tidak sesuai dengan karakteristik pribadi. Selain itu, dari hasil wawancara menunjukkan banyak karyawan yang memang bukan bekerja pada bidangnya dikarenakan syarat penerimaan karyawan terutama yang bekerja di lapangan hanya lulusan SMA tanpa adanya syarat yang lebih detail terkait pekerjaan yang dibutuhkan.

Budaya organisasi yang diterapkan pada suatu lembaga atau organisasi sangat berpengaruh dalam pembentukan komitmen organisasi karyawan. Budaya yang dimaksud berupa nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi seperti visi dan misi perusahaan, tata cara kerja, sopan santun, fleksibel dalam pergaulan, peraturan-peraturan dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan kegiatan organisasi. Budaya

organisasi yang berlaku pada suatu organisasi memiliki kekuatan untuk menjadikan seseorang bertahan dalam organisasi dan berkomitmen. Budaya organisasi yang diterapkan di Transjakarta dikenal dengan MANTAP yang dijabarkan sebagai berikut:

- M yaitu Melayani dengan hati peduli
- A yaitu Amanah dalam mewujudkan visi dan misi perseroan
- N yaitu Nilai kinerja kami adalah kepuasan penumpang
- T yaitu Tanggap menjadi solusi mobilitas masyarakat di DKI Jakarta
- A yaitu Aktif terus menerus meningkatkan pelayanan
- P yaitu Profesional dalam karsa, karya dan kata.

Nilai budaya di atas masih belum mengikat. Hal tersebut dapat dibuktikan dari survei pada karyawan kantor PT Transportasi Jakarta bahwa 36% dari karyawan mengaku mereka belum menanamkan budaya perusahaan dalam diri sepenuhnya. Melayani dengan hati peduli, hal tersebut kurang relevan dengan sering terlihatnya fenomena karyawan yang kurang sabar dalam memberikan pelayanan pada penumpang. Terutama yang bertugas di lapangan, dan harus berinteraksi dengan penumpang langsung. Amanah dalam mewujudkan visi dan misi perseroan, suatu proses yang panjang dalam mencapai visi menjadi perusahaan transportasi berkelas dunia dengan misi yang cukup berat dan harus dilakukan dengan konsisten. Nilai kinerja kami adalah kepuasan penumpang, dari segi ini peneliti sebagai pengguna jasa dari Transjakarta sering memperhatikan penumpang tidak nyaman ketika berada dalam bus. Kerap kali terjadi dalam satu bus, penumpang harus berdiri dengan jumlah yang banyak dan berakibat kepada

ruang gerak yang sempit. Tentunya kenyamanan dan kepuasan penumpang belum sepenuhnya tercapai. Tanggap menjadi solusi mobilitas masyarakat di DKI Jakarta, dari pengamatan peneliti di lapangan jam kedatangan bus Transjakarta tidak menentu di setiap halte dan masih jauh dari memuaskan. Hal ini berakibat penumpukan penumpang yang mengantre cukup panjang pada satu halte. Dan kedatangan bus menjadi sulit diprediksi. Aktif terus menerus meningkatkan pelayanan, hal ini perlu diterapkan secara terus-menerus dengan pengawasan yang ketat. Profesional dalam karsa, karya dan kata, observasi yang dilakukan peneliti masih banyak karyawan yang belum memuaskan mitra Transjakarta terlihat dari banyaknya komplain dalam segi pelayanan.

Motivasi kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk semangat dalam mengerjakan tugasnya. PT Transportasi Jakarta memiliki beberapa kebijakan terhadap karyawan. Salah satunya adalah memberikan *reward* terhadap karyawan yang berdedikasi. Berdedikasi yang dimaksud yaitu adanya suatu prestasi yang diraih karyawan dalam bidang pekerjaannya. Hal tersebut untuk memberikan dorongan karyawan agar semakin bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Biasanya penerima *reward* ini akan disampaikan pada apel yang diadakan oleh perusahaan dalam rangka hari besar tertentu. *Reward* yang diberikan berupa piagam dan uang. Namun, sebagian karyawan yang disurvei mengaku hal ini tidak membuat mereka bersemangat untuk meraihnya. Dari hasil wawancara dengan pengatur pembinaan SDM, PT Transportasi Jakarta menetapkan gaji sekitar Rp 3.400.000,00 - Rp 3.700.000,00. Survei yang peneliti lakukan menyatakan 64%

nya mengaku penghasilan mereka tidak sesuai harapan dan lebih dari setengahnya khawatir akan keuangan mereka yang tidak dapat membantu kondisi kehidupan keluarganya.

Hal ini menandakan ada kesenjangan antara harapan perusahaan dan fakta yang ada pada beberapa karyawan. Menjadi tugas dari manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan untuk meningkatkannya sehingga karyawan dapat mencapai komitmen yang optimal. Manajer berusaha memperoleh tingkat pengembangan karyawan yang setinggi-tingginya. Meskipun manajemen sudah berupaya mewujudkannya dengan memberikan peningkatan terhadap kualitas karyawan dan komitmen organisasinya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan bahwa permasalahan komitmen organisasi pada karyawan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja yang rendah
2. Disiplin kerja yang rendah
3. Karakteristik pekerjaan yang tidak sesuai
4. Lemahnya budaya organisasi
5. Rendahnya motivasi kerja

## **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, dapat diketahui bahwa masalah komitmen organisasi pada karyawan mencakup aspek yang sangat luas dan kompleks.

Karena adanya keterbatasan yang dimiliki peneliti dari segi pengetahuan dalam pemecahan masalah tersebut, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Transportasi Jakarta”.

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

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah dijabarkan di atas, maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Transportasi Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Transportasi Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Transportasi Jakarta?

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

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharap akan menambah pengetahuan dan wawasan tentang budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi serta keterkaitan antara ketiganya bagi peneliti.

## 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan dalam upaya peningkatan komitmen organisasi karyawan dan membantu mengatasi apabila terjadi penurunan komitmen organisasi karyawan.

## 3. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran khususnya dan Fakultas Ekonomi pada umumnya, sebagai bahan pengembangan teori dari manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

## 4. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman dasar mengenai komitmen organisasi yang dapat digunakan sebagai alat untuk memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat.