

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi saat ini dituntut fleksibel, responsif, dan adaptif terhadap perubahan pasar yang semakin kompetitif. Perusahaan yang memiliki *competitive advantage* adalah organisasi yang mampu mengadaptasi dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon secara cepat, tepat atau efektif dan efisien, disamping harus memiliki produk yang “unik” atau khas dan sulit ditiru oleh organisasi pesaing. Respon seperti itu hanya dapat dilakukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas, karena sumber daya manusia pada dasarnya merupakan jantung organisasi sebagai penentu dalam membuat kebijaksanaan mengenai respon yang efektif dan kompetitif.

Tuntutan tersebut tidak hanya ditujukan untuk perusahaan swasta, tetapi juga untuk organisasi pemerintahan, serta perusahaan negara seperti BUMN (*state – owned enterprises*). Selama ini perusahaan BUMN dianggap sebagai organisasi yang sentralistik, konvensional, lamban dalam merespon perubahan, dan terkesan kurang profesional, sehingga kurang mampu bersaing dalam kancah bisnis nasional apalagi global. Karakteristik yang serupa juga didapati pada organisasi pemerintahan.

Reicheld (dalam Barney dan Wright, 1998), berpendapat bahwa karyawan merupakan kontributor terbesar bagi perusahaan, sehingga karyawan harus

diperlakukan sebagai mitra. Selain itu perusahaan yang mengolah SDM secara efektif memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, produktivitas tinggi, nilai pasar tinggi, dan pertumbuhan laba per saham yang tinggi pula.

Tuntutan globalisasi telah memaksa hampir semua pihak untuk beradaptasi. Salah satu antisipasi efektif agar bisa bertahan, atau memetik keuntungan dari perubahan adalah melahirkan sumber daya berkualitas.

Menurut Lako (1998), sumberdaya manusia yang berkualitas adalah, sumber daya manusia yang paling tidak memiliki empat karakteristik yaitu (1) memiliki *competence (knowledge, skill, abilities dan experience)* yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak *cost effectiveness* dalam setiap aktivitasnya; dan (4) *congruence of goals* yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi. Sumber daya manusia berkualitas inilah yang akan berperan menjalankan aktivitas manajemen yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengarah dan pengendali, dan pemberdaya potensi-potensi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Peran sumber daya manusia dan perusahaan sangat sentral, sehingga sering disebut sebagai *investasi* atau *human capital* (Davenport, 1999) (dalam Lako, 1998).

Setiap organisasi atau perusahaan harus berupaya mampu menciptakan iklim yang bebas dari rasa takut untuk berinisiatif dan mengemukakan pendapat, dimana hal tersebut menuntut keterlibatan dari seluruh anggota organisasi agar sumber daya manusia merasa nyaman dan senang bekerja dan puas berada dalam organisasinya.

Terciptanya perasaan puas bagi karyawan merupakan salah satu sasaran organisasi yang pantas karena pentingnya sumber daya manusia pada perusahaan, maka perusahaan perlu menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan agar timbul rasa nyaman sehingga merasa puas. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, dimana setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri (Mathis dan Jackson, 2001). Secara garis besar konsep-konsep kepuasan kerja mencakup aspek-aspek (1) tantangan (secara mental) dalam kerja, (2) imbalan dan penghargaan yang wajar, (3) kondisi kerja yang mendukung, dan (4) rekan kerja yang mendukung, serta (5) kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan (Robbins, 1993).

Kepuasan kerja dan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja merupakan topik dalam perilaku organisasi yang cukup populer dan banyak diperdebatkan oleh khalayak umum secara luas. Kepuasan kerja banyak dikaitkan dengan beberapa variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhinya. Kepuasan kerja menjadi perhatian utama karena adanya kesadaran untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal yang sama juga dialami oleh organisasi pemerintahan semacam Pemerintahan Kabupaten Bantul.

Mengukur kepuasan kerja karyawannya bukan hanya diperlukan bagi perusahaan atau sektor swasta saja, namun juga pada organisasi pemerintahan yang umumnya bergerak di sektor pelayanan publik, kepuasan kerja merupakan salah satu indikator keefektifan kinerja organisasi. Seperti halnya organisasi swasta, organisasi

publik pun memiliki ciri-ciri yang unik dalam pengelolaan organisasinya. Pelayanan kepada masyarakat menjadi tugas utama dari seluruh karyawan Pemerintahan Kabupaten Bantul karena masyarakatlah yang menggaji mereka.

Kinerja pelayanan masyarakat yang menjadi tugas utama Pemerintahan Kabupaten Bantul juga tidak akan terlepas dari pengaruh kepuasan kerja yang dimiliki oleh para pegawai di lingkungan kerja Pemerintahan Kabupaten Bantul. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh para pegawai Pemerintahan Kabupaten tentu saja akan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Dalam penelitian yang akan penulis lakukan akan memfokuskan pada kepuasan pegawai terhadap hubungan sesama rekan kerja, kondisi fisik lingkungan kerja dan kesejahteraan. Hal tersebut penulis anggap penting untuk diamati dan diketahui, karena fenomena yang muncul akhir-akhir ini khususnya setelah diberlakukannya Undang-undang nomor 22 tahun 1999 dan Undang-undang nomor 25 tahun 1999 mengenai kewenangan pemerintah daerah, dimana setelah diberlakukannya otonomi daerah sejak tahun 1999 yang sampai saat ini masih belum menunjukkan adanya perubahan yang signifikan. Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam pelaksanaan otonomi daerah peran pemerintah pusat banyak dilimpahkan kepada pemerintah daerah, sehingga dengan demikian pemerintah daerah banyak menggantikan peran pemerintah pusat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk terciptanya iklim usaha dan kehidupan masyarakatnya yang makin kondusif di daerah.

Tentu saja perubahan-perubahan yang terjadi tersebut sangat berkaitan erat dengan adanya perubahan sistem dan prosedur kerja baik mengenai pekerjaan itu

sendiri, kompensasi, promosi, hubungan rekan kerja, lingkungan kerja dan kesejahteraan yang berlaku di lingkungan kerja Pemerintahan Kabupaten Bantul.

Masalah lain yang penting dan perlu mendapat perhatian adalah kenyataan bahwa kedisiplinan kerja merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplin pegawai yang rendah akan menyulitkan bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 1990). Semua orang dalam melakukan aktivitasnya menuntut kedisiplinan para anggotanya. Menurut Sinungan (1997), dalam Purnomo (1999) disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan. Menurut Nitisemito (1991) pengertian kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kedisiplinan didukung oleh teori-teori dan beberapa hasil penelitian yang dapat dijelaskan bahwa ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, seperti sabotase, kesalahan yang disengaja, pemogokan, dan sebagainya yang mana hal tersebut adalah merupakan manifestasi dari sikap ketidakdisiplinan. Kondisi ini tentunya dapat mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan dan akhirnya dapat merugikan organisasi terkait.

Menurut Wexly dan Yukl (1992), kepuasan kerja sangat diperlukan dan penting artinya bagi perusahaan, karena setiap karyawan yang merasa puas

diharapkan akan dapat bekerja pada tingkat kapasitas penuh (*full capacity*). Cara kerja yang demikian diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas dalam kerjanya, maka akan terjadi kondisi penurunan kinerja mereka. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, kerja lamban, mogok kerja, pindah kerja (*turn over*), kerusakan yang disengaja, dan sebagainya (Wexley dan Yukl, 1997).

Pemahaman tentang disiplin kerja harus disosialisasikan kepada seluruh jajaran dalam organisasi, sehingga semua karyawan yang ada dapat memahami dan melaksanakan disiplin kerja. Pemahaman yang rendah mengenai kedisiplinan kerja akan berdampak negatif dalam sebuah organisasi, seperti yang dimuat dalam *Web Site* Pemerintah Jawa Barat (2004), yakni berdasarkan temuan atas kasus-kasus yang ada, secara umum adanya konflik yang terjadi antara pengusaha dan pekerja disebabkan adanya perbedaan interpretasi dalam pengertian disiplin. Kalangan pengusaha berpendapat pemahaman disiplin mengandung arti pekerja harus masuk tepat waktu dengan dasar pertimbangan eksistensi keberlangsungan perusahaan salah satunya ditentukan oleh efektif dan efisiennya waktu, dan hal ini ditentukan salah satunya oleh ketepatan waktu dari para pekerja dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya, sedangkan pemahaman dari para pekerja atas pemahaman disiplin kerja ditafsirkan hitungan sedikit keterlambatan datang ke tempat kerja seharusnya diberikan toleransi, hal ini didasarkan oleh alasan dari pekerja yang salah satunya lamanya waktu diperjalanan mengingat seringnya dijumpai kemacetan.

Gambaran tersebut di atas tidaklah jauh berbeda dengan kenyataan yang terjadi di beberapa organisasi pemerintahan di Indonesia termasuk juga di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bantul. Sebagaimana kasus mengenai kedisiplinan tersebut di atas bahwa disiplin kerja bagi sebagian besar karyawan di Indonesia saat ini masih tergolong rendah, hal ini dibuktikan dari banyaknya berita-berita di berbagai media masa yang menunjukkan fenomena seperti pemogokan kerja yang menuntut adanya kenaikan upah, gaji dan bonus yang kurang memadai, perlakuan yang tidak adil, kenaikan golongan, promosi dan lain sebagainya yang menggambarkan ketidakpuasan kerja karyawan.

Fenomena kongkrit mengenai kedisiplinan juga dapat digambarkan seperti yang dimuat dalam *Bali Pos Online* (2003), dimana tiap pegawai negeri sipil (PNS) dinilai tidak tahu diri akan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara maupun pelayan masyarakat, sehingga untuk mengatasi kondisi tersebut dituntut kesadaran menegakkan disiplin kerja terutama dimulai dari pimpinan PNS. Pendapat demikian mengemuka terkait dengan rutinitas pengawasan berkaitan dengan musim Lebaran. Di mana disiplin pegawai usai merayakan Idul Fitri selalu dipertanyakan. Padahal libur yang diberikan untuk itu cukup panjang.

Kondisi rendahnya kedisiplinan kerja juga telah ditunjukkan oleh hasil penelitian yang ada, yakni berkaitan dengan seleksi penerimaan CPNS di Kabupaten Batang baru-baru ini dan beberapa kabupaten atau kota lainnya yang sangat menarik perhatian. Para Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang lulus dan resmi diangkat

menjadi PNS, sering dijumpai ada pegawai yang semangat kerjanya rendah. Kinerjanya kurang baik dan produktivitasnya kurang optimal.

Penelitian kolektif yang pernah dilakukan di sebuah instansi pemerintah menunjukkan, semangat kerja di kalangan PNS masih rendah (Harian Suara Merdeka *Online*, 2004), menjelaskan dengan menggunakan indikator pengukuran semangat kerja yang meliputi kerja sama, kepuasan kerja, dan disiplin kerja diperoleh suatu hasil penelitian 31,4% semangat kerja rendah, 40% sedang, dan hanya 28,6% tinggi. Fakta yang menunjukkan bahwa PNS dengan rata-rata penghasilan minimal Rp 1 juta misalnya, hanya memanfaatkan waktu kerja optimal 3-4 jam dari alokasi waktu 7 jam rata-rata per hari sesuai aturan waktu kerja.

Sebagaimana diungkapkan oleh Wexley dan Yulk (1992), bahwa ketidakpuasan dapat mengakibatkan dua macam perilaku yang merupakan manifestasi dari disiplin kerja, yaitu menarik diri (misalnya tingginya tingkat absensi maupun *turn over*) serta perilaku yang agresif, dengan demikian tercapainya kepuasan kerja akan menyebabkan karyawan lebih disiplin dan sebaliknya ketidakpuasan yang diperoleh karyawan dalam bekerja akan menyebabkan tindakan-tindakan mengarah pada ketidakdisiplinan.

Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul sebagai organisasi pemerintahan yang berfungsi sebagai regulator dan fasilitator di masa mendatang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih cepat, lebih baik dan lebih murah dan organisasi yang dapat melakukan hal seperti itu adalah organisasi yang bersifat efisien, efektif dan profesional.

Kondisi yang demikian, jika dikaitkan dengan harapan diberlakukannya otonomi daerah tentu saja menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang ada, dimana setelah penulis lakukan observasi di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul ditemukan fakta bahwa masih rendahnya semangat kerja, dan disiplin kerja yang dimiliki oleh sebagian besar karyawan, seperti tingkat absensi yang tinggi, kehadiran kerja dan pulang kerja yang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan dan juga kedisiplinan administrasi berupa penyampaian laporan-laporan yang kurang memenuhi standar yang berlaku.

Hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan terhadap beberapa karyawan menunjukkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja, misalnya kurang jelasnya aturan yang berkaitan pada masalah *reward and punishment*. Karyawan merasa kurang puas mengenai aturan bonus dan insentif, seperti adanya perbedaan tindakan berkaitan dengan masalah promosi maupun mengenai pemberian tugas yang masih terkesan masih adanya diskriminasi tindakan yang dikenakan pada pegawai dan staf atau manajer. Keadaan yang demikian menimbulkan perilaku karyawan yang menggambarkan adanya indikasi ketidakpuasan kerja, seperti masalah yang berkaitan dengan tingkat absensi yang masih belum sesuai dengan yang diharapkan pimpinan.

Alasan ini pula yang kemudian mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan Judul Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Lingkungan Kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul.

B. Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat penulis rumuskan permasalahan yang ada yaitu :

1. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul.
2. Apakah faktor-faktor kepuasan kerja secara individual berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul.
3. Manakah dari faktor-faktor kepuasan kerja tersebut yang paling dominan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui adanya pengaruh secara simultan dari faktor-faktor kepuasan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul
- 2) Untuk mengetahui adanya pengaruh secara parsial dari faktor-faktor kepuasan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul

- 3) Untuk mengetahui faktor-faktor kepuasan kerja yang dominan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan kerja Instansi Pemerintahan Kabupaten Bantul

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Penelitian yang direncanakan ini dapat memperluas khasanah kepustakaan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap disiplin kerja

2. Secara Praktis

Hasil penelitian yang diperoleh ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan atau organisasi lainnya untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap disiplin kerja para pegawai. Faktor-faktor kepuasan kerja yang akan membawa dampak positif bagi perkembangan organisasi perlu dilakukan peningkatan dalam upaya mewujudkan tujuan dan harapan dari diberlakukannya otonomi daerah. Terbentuknya kepuasan kerja karyawan diharapkan akan meningkatkan disiplin kerja karyawan, yang semuanya dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan Pemerintah Kabupaten Bantul dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.