

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki suatu tujuan yang hendak dicapai. Dalam organisasi pastilah terdapat dua orang atau lebih yang didalamnya orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Robbin (1994 : 4) yang menyebutkan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Namun hal yang mesti di renungkan kembali adalah walaupun dalam suatu organisasi tersebut sudah terdapat suatu tujuan bersama yang mesti di usahakan terwujud, setiap orang yang berada dalam suatu organisasi itu pasti memiliki suatu kebutuhan tertentu dalam hidupnya sehingga sadar atau tidak sadar, setiap orang yang masuk dalam suatu organisasi disuatu saat tertentu akan mengalami dilema etis antara mementingkan terwujudnya suatu tujuan organisasi yang telah dibuat sebelumnya atau mementingkan suatu perilaku dengan tujuan pribadi yakni memenuhi kebutuhan pribadi.

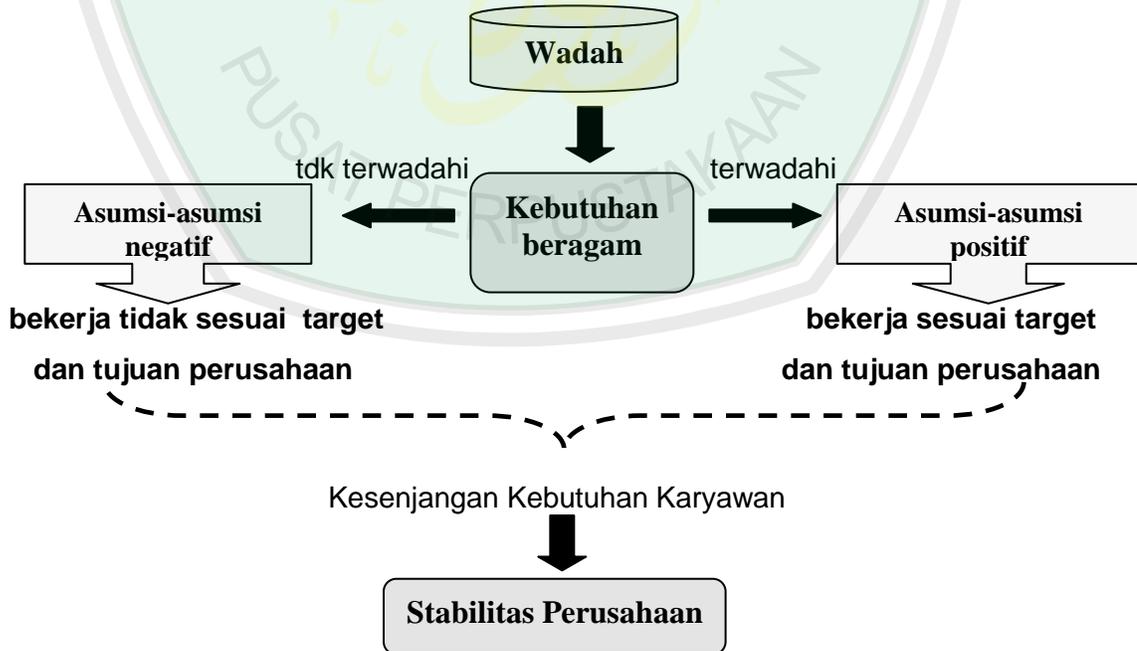
Ketika dihadapkan kepada dilema etis tersebut, apabila ditinjau dari segi keuntungan, tentu saja akan memilih untuk memenuhi kebutuhan pribadi.

Kemudian, yang menjadi permasalahan yakni bagaimana dengan tujuan organisasi yang telah dibuat sebelumnya dan siapa yang akan mewujudkannya sedangkan organisasi itu hidup karena ada yang menghidupkan yakni orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang disebut dengan sumber daya manusia. Seperti itulah gambaran singkat tentang *urgenitas* dari sumber daya manusia.

Kemudian kembali kepada kebutuhan manusia yang sangat banyak dan beragam seperti yang digambarkan oleh Maslow dengan hierarki kebutuhannya yang dimulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk di hargai, dan yang terakhir, yang sekaligus menjadi poin penting dari kebutuhan manusia yakni aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individual tersebut apabila tidak dibarengi dengan adanya suatu perilaku yang positif akan menjadi bumerang bagi organisasi itu sendiri seperti terjadinya perselisihan antar anggota karena mementingkan untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Begitupun halnya dengan perusahaan yang didalamnya terdiri dari organisasi, terjadinya perselisihan sangat rawan terjadi. Akan tetapi kebutuhan-kebutuhan yang banyak dan beragam tersebut tidak akan menjadi bumerang bagi organisasi apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terwadahi untuk beraktualisasi dengan baik dalam organisasi tersebut.

Namun yang menjadi permasalahan adalah tidak semua kebutuhan karyawan dalam organisasi tersebut bisa terwadahi sesuai dengan keinginan masing-masing. Hal ini karena mempertimbangkan tujuan organisasi yakni baik

atau buruknya untuk kemajuan dan perkembangan organisasi itu sendiri. Sehingga memunculkan suatu kesenjangan antara anggota yang kebutuhannya teraktualisasi (sesuai kebutuhan anggota dengan mempertimbangkan dampak bagi organisasi) yang akan bekerja sesuai dengan target dan tujuan organisasi dengan anggota yang kurang atau bahkan tidak teraktualisasi kebutuhannya, menyebabkan anggota tidak bekerja sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Hal demikian tidak menutup kemungkinan juga terjadi dalam perusahaan. Dimana ada kesenjangan antara karyawan yang kebutuhannya terpenuhi akan cenderung bekerja optimal dengan karyawan yang kebutuhannya tidak terpenuhi akan cenderung bekerja di bawah standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Yang apabila hal itu di biarkan secara berlarut-larut akan mempengaruhi stabilitas perusahaan. Kesenjangan tersebut bisa di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 : Kesenjangan kebutuhan

Kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi itu akan menimbulkan kekecewaan dalam diri karyawan. Dan ketika kekecewaan itu terjadi, lama kelamaan akan menjadi kekecewaan secara massal. Hal ini terjadi karena antara karyawan yang satu dengan yang lain saling berinteraksi dan mempengaruhi. Sehingga apabila tersebut tidak segera dideteksi dan diselesaikan, akan terjadi suatu gerakan massal seperti unjuk rasa karyawan. Hal ini sudah banyak terjadi di kalangan masyarakat Indonesia.

Contohnya dalam sebuah berita online memberitakan bahwa para buruh memprotes kebijakan efisiensi yang dilakukan PT Appy Permata, tempat para buruh tersebut sekarang bekerja. salah seorang pengurus serikat pekerja mengungkapkan, aksi unjuk rasa itu terpaksa dilakukan karena manajemen perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan logam tersebut mengeluarkan libur bergantian. Peralnya, hal itu berimbas pada kesejahteraan para pekerja (kompas/12/12/12). Kemudian kasus berikutnya terjadi pada karyawan PT Supraco, perusahaan sub-kontraktor Conoco Phillips berencana berunjuk rasa, Jumat (1/2/2013) menuntut kenaikan upah. Selain itu menurut narasumber, aksi unjuk rasa itu akan menuntut 7 point kepada perusahaan diantaranya kenaikan tunjangan, status karyawan yang lama agar menjadi permanen, karyawan harian menjadi karyawan kontrak perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), kenaikan UMS 2013 (<http://www.bisnis-kepri.com>). Selanjutnya ratusan buruh galangan kapal PT Hongly Karya di Kijang, Kabupaten Bintan, Kepulauan Riau, melakukan mogok kerja pada tanggal 1 Februari 2013 akibat perusahaan tidak membayar gaji sesuai ketentuan upah minimum (<http://www.bisnis-kepri.com>).

Dari beberapa kasus tersebut diatas, tuntutan yang mengindikasikan kebutuhan para karyawan diantaranya, kenaikan gaji dan tunjangan, kenaikan jabatan, dan adanya kesejahteraan bagi para karyawan yang bekerja pada perusahaan. Pada dasarnya semua kasus itu tidak akan terjadi apabila terdapat loyalitas dalam diri karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas Menurut Siswanto (2005) loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Loyalitas menurut Hermawan (dalam Prayanto, 2008) merupakan manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, men-*support*, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan *Emotional Attachment*. Sehingga, loyalitas dalam suatu organisasi menjadi elemen yang penting untuk dimiliki oleh setiap anggota organisasi atau karyawan dalam suatu perusahaan.

Pentingnya elemen loyalitas ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisesa, 2008 dengan judul penelitian “Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Loyalitas Karyawan kepada Atasan (Studi Kasus Grup Sumber Daya Manusia PT. Bank DKI)”, yang salah satu hasil kesimpulannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat nyata, positif dan kuat dengan loyalitas karyawan kepada atasan, dimana gaya kepemimpinan atas dasar pertimbangan lebih memiliki hubungan yang sangat nyata, positif dan kuat dibanding gaya kepemimpinan menurut struktur, sehingga apabila ingin

meningkatkan loyalitas karyawan kepada atasan maka gaya kepemimpinan atas dasar pertimbanganlah yang harus ditingkatkan.

Penelitian lain dilakukan oleh Wibiesono, 2008 dengan judul “Analisis Loyalitas Karyawan Melalui Program Pemeliharaan Karyawan PT X Tbk (Unit Bisnis Bogor)” yang menghasilkan suatu kesimpulan, salah satunya yakni pada umumnya karyawan loyal berdasarkan persepsi karyawan mengenai program pemeliharaan karyawan yang dilakukan oleh PT X Tbk (Unit Bisnis Bogor). Adapun urutan program pemeliharaan karyawan berdasarkan nilai rata-rata loyal terbesar, yaitu komunikasi, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), insentif, kesejahteraan karyawan, dan hubungan industrial Pancasila.

Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasyati, 2011 dengan judul penelitian “Hubungan Pemberian Bonus Dengan Loyalitas Karyawan (Studi kasus: Leaf Growing Department dan Operations Department, PT. Export Leaf Indonesia, Lombok) dengan hasil salah satunya adalah pemberian bonus memiliki hubungan yang sangat nyata, positif, dan agak kuat dengan loyalitas karyawan.

Pada dasarnya loyalitas karyawan yang tinggi menjadi harapan yang paling utama bagi setiap perusahaan. Menurut Gilbert (dalam Kurniawati, 2011) agar karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan dilakukan dengan cara mengambil perhatian, memuji kemajuan, perpindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan.

Setelah loyalitas karyawan terbentuk, maka selanjutnya adalah meningkatkan loyalitas karyawan. Untuk membentuk, mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan tersebut membutuhkan kerjasama dari semua pihak dalam perusahaan, termasuk karyawan itu sendiri. Dari pihak karyawan, untuk meningkatkan loyalitas yakni dengan cara membina hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

Untuk membina hubungan kerja yang baik tersebut diperlukan adanya kepercayaan (*trust*) diantara karyawan. Kepercayaan (*trust*) menurut Rousseau (dalam tarigan, 2012) adalah suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan atau tujuan dari orang lain. Menurut Robinson (dalam Lendra dan andi, 2006) menyatakan bahwa kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Kemudian Blau (dalam Mikhriani, 2006) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai suatu yang esensial dan merupakan salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan.

Kasus yang terjadi pada PT Sucofindo yang menerima unjuk rasa dari karyawannya mungkin bisa jadi contoh konkret yang terjadi apabila kepercayaan organisasi itu rendah atau bahkan tidak ada. Kasus tersebut yakni sebagai berikut: "Sekitar 100 karyawan yang tergabung dalam Serikat Pekerja Para Profesional Sucofindo (SP3S) melakukan unjuk rasa damai. Mereka menuntut

transparansi terkait pengelolaan Jaminan Hari Tua/Tunjangan Hari Tua (JHT-THT). Menurut ketua umum SP3S, Benhard AYS kepada LICOM di Jakarta, Senin (21/01/13) menerangkan bahwa sejak diberlakukan reformulasi pada tahun 2001 dilaksanakan program transformasi, direksi dan manajemen sudah melakukan hal yang sangat merugikan karyawan. Kedua program tersebut hanya untuk menutupi ketidakbecusan Direktur Utama dalam mengelola perusahaan. Kemudian, Benhard juga menerangkan bahwa program tersebut telah melahirkan nepotisme dan diskriminasi, juga tidak adanya transparansi mengenai mekanisme test dan spesifikasi pendidikan yang jelas untuk menduduki sebuah jabatan. ([www.lensaindonesia.com](http://www.lensaindonesia.com)).

Kasus tersebut merupakan salah satu kasus dimana karyawan sudah tidak ada kepercayaan terhadap perusahaan. Hal itu tampak dari pernyataan dari Benhard, selaku ketua ketua umum SP3S dan wakil dari para karyawan yang menilai bahwa direksi dan manajemen PT Sucofindo sudah melakukan hal yang sangat merugikan karyawan. Salah satu alasan penilaian tersebut adalah karena tidak adanya transparansi pengelolaan Jaminan Hari Tua/Tunjangan Hari Tua (JHT-THT).

Definisi-definisi sekaligus kasus tersebut memberikan gambaran pentingnya suatu kepercayaan (*trust*) dalam perusahaan untuk pelaksanaan dan berkembangnya organisasi itu sendiri. Pentingnya kepercayaan (*trust*) dalam organisasi tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tarigan, 2012 terkait *trust* yakni tentang “*Job Insecurity Ditinjau Dari Tingkat Trust Karyawan*” yang berkesimpulan bahwa ada korelasi (hubungan) negatif yang signifikan

antara *job insecurity* yang dirasakan karyawan dengan tingkat *trust* yang mereka miliki terhadap kelompoknya. Hal ini mengandung pengertian semakin tinggi tingkat *trust* yang dimiliki karyawan terhadap kelompoknya, maka semakin rendah pula *job insecurity* yang mereka rasakan dalam bekerja.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati, 2011 dengan judul penelitian “Model Hubungan Modal Sosial, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), Dan Kepercayaan Di PDAM Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor” yang menghasilkan beberapa kesimpulan, salah satunya menyatakan bahwa kepercayaan sebagai variabel moderasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara modal sosial dan OCB. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahardian, 2011 mengenai “Pengaruh *Trust* dan *Commitment* Terhadap *Relationship Quality*; Studi Pada Perusahaan Pasangan Usaha PT. XYZ (Sebuah Lembaga Keuangan Non Bank) yang salah satu kesimpulannya terkait *trust* ditemukan bahwa *trust* mempunyai nilai yang signifikan terhadap *relationship quality*. Artinya, *trust* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *relationship quality* dalam hubungan antara Perusahaan Pasangan Usaha dengan PT. XYZ sebagai lembaga pembiayaan non bank di Surakarta. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bagaimana pentingnya kepercayaan (*trust*) dalam sebuah organisasi.

Dengan demikian, ketika suatu karyawan memiliki suatu kepercayaan terhadap perusahaannya, maka kesetiaan atau yang dikenal dengan nama loyalitas terhadap perusahaan tersebut akan tumbuh dan berkembang. Sehingga

akan semakin mudah untuk perusahaan tersebut melakukan pengembangan bahkan pembaharuan untuk kebaikan perusahaan tersebut. Pentingnya kaitan antara keduanya (kepercayaan dengan loyalitas karyawan) dalam suatu perusahaan membuat peneliti mengambil judul pada penelitian ini “Peran Kepercayaan Organisasi Dengan Loyalitas Karyawan”

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalahnya adalah “Apakah ada peran positif kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan?”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui peran kepercayaan organisasi dengan loyalitas karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan memperluas cakrawala ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi yang berkenaan dengan kepercayaan organisasi dan loyalitas karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan bagi perusahaan