

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Globalisasi yang terjadi saat ini memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup organisasi. Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Globalisasi ini juga dapat memunculkan bahaya, sekaligus kesempatan bagi organisasi. Menurut pakar perubahan John P. Kotter (1995) dalam bukunya *Leading Change*, globalisasi yang terjadi di pasar dan kompetisi telah menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Namun demikian juga memunculkan kesempatan berupa semakin besarnya pasar dan semakin sedikitnya hambatan-hambatan yang akan muncul (dalam Singh and Vinicombe , 1998: hal 2-4).

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh karyawan yang tidak produktif. Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan

mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

Jumlah tenaga kerja yang berlebih di Indonesia, membuat beberapa perusahaan tertentu merasa memiliki posisi tawar yang tinggi, sehingga manusia atau karyawan lebih dianggap sebagai alat produksi layaknya mesin-mesin. Perusahaan semacam ini, kurang menganggap penting akan arti komitmen, kepuasan kerja atau kualitas kerja, karena pasar tenaga kerja yang ada memungkinkan bagi mereka untuk mengganti keberadaan karyawan yang merasa tidak sesuai dengan kepentingan mereka dengan karyawan baru. Perusahaan semacam ini umumnya memiliki pemikiran *cost* untuk meningkatkan kepuasan akan lebih tinggi dibanding dengan *benefit* yang akan diperoleh. Pemikiran yang demikian merupakan pemikiran yang keliru dan sama sekali tidak benar. Jika hal ini terjadi sama artinya perusahaan meletakkan bom waktu sebab ketidakpuasan karyawan akan memunculkan reaksi-reaksi negatif yang akan merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir,

melakukan sabotase, menjadi *agresif* yang *destruktif*, hasil kerja yang menurun, angka *turnover* yang tinggi, dan lain-lain (Luvi,2004).

Memberikan suatu hubungan timbal balik yang didapatkan dalam suatu perusahaan adalah hal yang sangat lumrah, maka tidak mengherankan bahwa jika karyawan yang tidak memiliki rasa percaya antara satu dengan yang lain, baik sesama rekan sejawat ataupun hubungannya antara atasan dengan bawahan, tidak akan tercipta suatu komitmen terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Bagaimana akan timbul komitmen kepada organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, sedangkan rasa percaya antar pekerjanya saja tidak tercipta.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen organisasi sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif (ZS Kuntjoro,2002: hal 1-2).

Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada

perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Ini, tentu saja, hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan (SWA, Maret 2004). Sebagaimana dikutip oleh majalah Swa edisi Maret 2004, untuk mendorong karyawan berkomitmen tinggi menurut konsultan manajemen dari Dunamis, Arvan Pardiansyah, ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan.

Pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sayang, dalam banyak kasus, ia masih melihat manajemen masih memposisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan. Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo. Karyawan akan berusaha menunjukkan kemampuan terbaiknya dan merasa senang jika bisa memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Jika kondisi semacam ini bisa dicapai, maka tidak diperlukan pengawasan terus menerus terhadap kinerja karyawan bersangkutan (Luvi, 2004).

Pada laporan utama majalah Swa 21/VIII/10-23 Oktober 2002 diungkapkan adanya temuan yang didasarkan dari hasil survey bertajuk *The Asian Employee Relationship Report 2001* (AERR), AMI meriset 1.679 orang di 9 negara Asia. Rinciannya: 150 responden di lima negara (Indonesia, Korea Selatan, Singapura, Taiwan dan Thailand), 155 responden di Malaysia, 156 di Hong Kong, 169 di Filipina, dan terbanyak di Cina, 449. Riset yang dilakukan Mei 2001 atas responden dalam negeri di 150 perusahaan domestik. Mengajukan pertanyaan *will they stay or will they go?* (akankah mereka tinggal atau pergi) sebagai persoalan sentral komitmen, survei menunjukkan banyak karyawan nasional yang sebenarnya mengaku masih memiliki komitmen terhadap perusahaannya. Artinya, mereka masih ingin tinggal di tempatnya mengabdikan. Akan tetapi, ketika jatuh pertanyaan pada *sampai berapa lama mereka akan bertahan?* Jawabnya sangat memprihatinkan. Mereka semakin menjauh dari perusahaannya. Bahkan, data menunjukkan ketidakbetahan karena yang mau bertahan dalam dua tahun ke depan semakin sedikit. Karena makin tidak betah, tidak mengherankan efeknya menjalar pada penurunan persentase karyawan yang merekomendasikan perusahaannya sebagai tempat bekerja yang baik. Dipaparkan pula dalam SWA No. 16/2000, loyalitas dalam pengertian riset AMI adalah komitmen. Artinya, bukan hanya kesetiaan fisik (keberadaan di perusahaan), tapi juga pikiran, perhatian serta dedikasi tercurah untuk perusahaan. Lalu, juga bukan sekadar mengerjakan tugasnya (*do the define*

jobs), melainkan *go the extra miles beyond the call of duties* (melampaui tugas yang diberikan) (dalam Luvi,2004).

Dalam buku *The Speed of Trust*, Stephen M.R. Covey mengungkapkan bahwa kepercayaan membuat perusahaan menjadi semakin bernilai. Ini sesuai pula dengan hasil studi bahwa perusahaan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki kinerja tiga kali lipat lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan tingkat kepercayaan rendah.

PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan manufaktur yang menjadi objek dalam penelitian ini. PT. Pindad (Persero) Turen adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk komersial. Kegiatan Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen mencakup desain dan pengembangan, Rekayasa, Assembling, dan Fabrikasi serta Perawatan. Berdiri pada tahun 1908 sebagai bengkel peralatan militer di Surabaya dengan nama *Artilleri Counstructie Winkel* (ACW), bengkel ini berkembang menjadi pabrik dan sesudah mengalami perubahan nama pengelola menjadi *Artillerie Inrichtingen* (AI) kemudian pindah ke Bandung pada tahun 1921 (Buletin Pindad, 2007).

PT. Pindad (Persero) berubah status menjadi BUMN dengan nama PT. Pindad (Persero) pada tanggal 29 April 1983, kemudian pada tahun 1989 perusahaan ini dibawah Pembinaan Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian berubah lagi namanya menjadi namanya menjadi PT. Badan Prakarya Industri Strategis (Persero). Pada tahun 2002 PT. BPIS (persero) dibubarkan oleh pemerintah, sejak itu PT. PINDAD beralih menjadi

PT. Pindad (persero) dibawah pengelolaan kementerian BUMN sampai dengan sekarang (Buletin Pindad, 2007).

Dengan berubahnya status Pindad menjadi persero dan dibawah kementerian BUMN maka pihak direksi PT.Pindad berupaya untuk meningkatkan peran saling percaya perusahaan yang telah dibentuk dari para pekerja di perusahaan tersebut, yang dapat menumbuhkan komitmen organisasi bagi karyawan yang bekerja di PT. Pindad (Persero). Langkah yang ditempuh oleh manajemen di PT. Pindad (Persero) Turen-Malang adalah dengan mengoptimalkan fasilitas-fasilitas di masing-masing departemennya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan dengan harapan nantinya PT.Pindad (Persero) akan dapat meningkatkan sikap saling percaya dari para karyawan yang bekerja di lingkungannya. Namun pada kenyataannya adalah sikap saling percaya yang telah terbentuk dalam lingkungan PT. Pindad (Persero) belum dapat memberikan tingkat komitmen pada para perusahaan.

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas dapat diambil kesimpulan tersebut bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen yang rendah akan cenderung ditinggalkan oleh karyawan yang tidak memiliki peran saling percaya antar karyawan.

B. Batasan Masalah

Melihat luasnya objek masalah yang ada dilapangan, serta untuk mempermudah penelitian, maka perlu diberikan batasan-batasan yang akan dibahas pada ruang lingkup penelitian. Adapun ruang lingkup penelitian ini

adalah hubungan peran saling percaya dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Pindad (Persero) Turen-Malang.

C. Rumusan Masalah

Bagaimanakah peran saling percaya dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Pindad (Persero) Turen-Malang

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui peran saling percaya dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Pindad (Persero) Turen-Malang

E. Manfaat Penelitian

1. Teoritis :

- a) Memberikan sumbangan penelitian dibidang psikologi terutama yang terkait pada pengetahuan seputar peran saling percaya dengan komitmen organisasi pada sebuah perusahaan
- b) penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dalam pengetahuan seputar peran saling percaya dengan komitmen organisasi pada sebuah perusahaan

2. Praktis :

Memberikan pengetahuan tentang pentingnya peran saling percaya dengan komitmen organisasi bagi karyawan perusahaan yang bersangkutan dan bagi setiap individu pada umumnya