

## **BAB I**

### **PENGANTAR**

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

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan tidak lepas dari peran sumber daya manusia. Sumber daya manusia bukan hanya semata-mata menjadi objek pencapaian tujuan, tetapi sekaligus menjadi pelaku untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi dalam menjalankan kegiatan (Simamora, 2006). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tidak hanya terjadi pada organisasi swasta, namun juga pada instansi pemerintahan seperti Instansi Kepolisian.

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan salah satu dari sekian lembaga negara Republik Indonesia yang memiliki fungsi dan tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga tercipta suatu masyarakat yang aman, adil, makmur dan sejahtera. Berdasarkan undang-undang nomor 2 tahun 2002 pasal 1 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia menyebutkan Kepolisian adalah segala hal-ikhwal yang berkaitan dengan fungsi dan lembaga

polisi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Tugas dan fungsi Polri dinyatakan dalam Undang-undang nomor 2 tahun 2002 pasal 13 menjelaskan bahwa Polri memiliki tugas antara lain adalah memelihara Kamtibmas, penegak hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tugas dan fungsi kepolisian harus berjalan sesuai dengan pencapaian visi dan misinya dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi bangsa, masyarakat dan negara. Sesuai dengan pernyataan Kapolri, bahwa dalam mencapai visi-misinya Polri harus seirama dengan alur perubahan dalam era reformasi, kultur Polri yang akan dibangun harus menyatu dengan masyarakat, dimana hubungan kerja antar sesama anggota akan selalu mencerminkan adanya kerjasama secara timbal balik, baik pada hubungan dengan rekan kerja maupun hubungan kerja antara atasan dan bawahan ([setkab.go.id](http://setkab.go.id)). Dapat dikatakan kultur atau budaya organisasi polri merupakan kunci dari tercapai visi dan misi dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi bangsa, masyarakat dan negara.

Budaya organisasi merupakan suatu makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya (Robbins, 2001). Seperti yang diketahui bahwa budaya organisasi Polri sejak adanya reformasi telah

mengalami perubahan. Berdasarkan instruksi Presiden No.2 tahun 1999 terjadi perubahan kebijakan pemerintah dibidang politik, pertahanan dan keamanan yang menyatakan bahwa Polri dipisahkan dari Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Tujuan dari pemisahan ini adalah agar masing-masing kesatuan dapat fokus dalam melaksanakan tugas negara. Perubahan ini diiringi dengan adanya perubahan pada dimensi budaya organisasi Polri yang dahulu adalah organisasi militer dan kini telah menjadi organisasi sipil. Perubahan kebijakan tatanan kehidupan kenegaraan dalam bidang keamanan sebagai upaya perubahan institusi Polri dalam mengubah watak, kultur, dan pola pendekatan penegakan hukum kepada masyarakat. Pada kenyataannya saat ini hal tersebut masih belum berjalan dengan baik karena masih adanya tindakan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan aparat Polri.

Polri seharusnya menunjukkan sifat yang humanis kepada masyarakat, tetapi dalam prakteknya budaya militerisme masih kental pada anggota Polri. Polri yang menempatkan warga masyarakat sebagai lawannya, seperti bentuk-bentuk penggunaan kekerasan yang dilakukan anggota Polri dalam melaksanakan tugas yang diembannya sebagai penegak hukum seringkali terjadi. Sehingga Polri seringkali dituding melakukan pelanggaran HAM. Seperti yang dikutip oleh (Kontras.org), dalam pemantauannya data dari tahun 2014-2015 tercatat masih terdapat 554 rangkaian kekerasan dan pelanggaran

HAM yang dilakukan oleh aparat kepolisian. Tindakan dominan yang dilakukan anggota Polri seperti penembakan sewenang-wenang, tercatat 272 peristiwa dengan menimbulkan 299 korban jiwa. Selain itu pola tindakan pelanggaran HAM yang menjadi sorotan adalah tindak penyiksaan yang dilakukan aparat Polri. Kondisi seperti inilah yang menyebabkan kepercayaan masyarakat kepada Polri sangatlah rendah.

Seperti yang dilansir [tribatanews.com](http://tribatanews.com) menyatakan bahwa hasil survei terakhir tingkat persepsi kepercayaan masyarakat terhadap Polri masih rendah, bahkan masih jauh di bawah KPK, TNI dan Lembaga Kepresidenan yang dinilai sebagai lembaga terpercaya. Banyaknya kasus pelanggaran hukum atau penyelewengan yang dilakukan anggota Polri, merupakan indikator bahwa reformasi kultural yang dijalankan Polri selama ini masih cenderung bersifat formal-prosedural semata. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan budaya organisasi Polri yang lama diteruskan kedalam budaya organisasi Polri saat ini yang dimana hal ini menunjukkan budaya organisasi yang lemah. Sesuai dengan pemaparan Robbins & Coulter (2010) budaya yang lemah ditunjukkan dengan tidak ada kaitan yang kuat antara nilai-nilai yang ditentukan organisasi dengan perilaku para anggota organisasi. Robbins (2006) budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Merubah budaya yang merupakan bentukan dari hasil interaksi sosial bertahun-tahun bahkan berpuluh-puluh tahun tentulah memerlukan waktu yang cukup lama pula. Perubahan budaya organisasi harus dengan tahapan dan proses yang direncanakan, karena disadari pencapaian budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu yang panjang dan memerlukan pemantauan secara berkesinambungan (Sumarwanto, 2010). Kepolisian harus mengambil langkah untuk menangani budaya organisasi Polri saat ini, seperti yang dikutip oleh (tribrataneews.com) momentum kebijakan reformasi dan revitalisasi hukum nasional yang akan mulai diintrodusir dan diberlakukan pada tanggal 20 Oktober 2016, yang sebagian sasaran programnya menyentuh peningkatan kualitas budaya Polri, terutama menyangkut budaya penegakan hukum dan budaya pelayanan publik harus dijadikan momentum dan trigger untuk mendorong perubahan besar-besaran budaya Polri ke arah yang jauh lebih baik dan mampu mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada Polri yang sedang menurun pada titik terendah.

Peningkatan budaya organisasi Polri tentulah memiliki dampak terhadap kualitas para anggota Polri. Ketika budaya organisasi Polri dapat dirasakan, dipahami dan diamalkan pada pekerjaan mereka oleh seluruh anggota polri, secara langsung visi dan misi dari Polri dapat terwujud. Dari sini diharapkan pendekatan dan pelayanan terhadap masyarakat akan lebih maksimal. Ketika tujuan yang telah

ditetapkan tercapai, hal tersebut akan memunculkan kepuasan anggota polri terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seluruh anggota Polri tentunya juga berdampak pada meningkatnya kinerja polri itu sendiri. Seperti yang diungkapkan Gibson (2006) peningkatan kualitas sumber daya manusia akan memunculkan kinerja yang baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan di dalam organisasinya.

Menurut Robbins dan Judge (2009) istilah kepuasan kerja merupakan wujud sikap umum individu terhadap pekerjaannya, dimana individu dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan perasaan negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis (Luthans, 1995).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beberapa aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, job security, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan supervisor, pekerjaan itu sendiri terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan

(Khan, 2012). Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel kunci yang menentukan tingkat komitmen organisasi karyawan (Andolsek & Stebe, 2004). Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, diantaranya situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain (Cushway & Derek, 2002). Sehingga pada hakekatnya seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat dan berpengaruh terhadap efektifitas kerjanya apabila memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

Dalam organisasi kepolisian, kepuasan kerja merupakan persoalan yang umum yang sering terjadi dan dialami oleh setiap anggota di setiap unit kerja, satuan kerja, ataupun pada setiap bagian-bagian di institusi Polri. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kepala Staff Bag Sumda (SDM) di Polres Kulonprogo terungkap bahwa secara umum para personil sudah melakukan tugas dan tanggung jawab kepolisian sebagaimana mestinya, tetapi masih ada sebagian beberapa personil yang melakukan tindak indisipliner. Saat ini jajaran Polres Kulonprogo masih berupaya dan berbenah dalam memotivasi para personil polisi guna membentuk anggota yang profesional dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan perintah kapolri, kepolisian akan meningkatkan komitmen kerja para anggotanya agar dapat meningkatkan kinerjanya dan bermanfaat

dikemudian hari bagi instansi kepolisian maupun bagi masyarakat. Sementara itu untuk menggali lebih dalam permasalahan yang terjadi di kepolisian, peneliti juga melakukan wawancara pada empat personil polisi di Polres Kulonprogo pada tanggal 20 desember 2016. Satu anggota memberikan gambaran positif mengenai pekerjaan yang mereka lakukan selama bekerja seperti prosedur dan kebijakan pimpinan yang sudah ditentukan, tidak menjadi beban dan bersedia menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya karena memang itu sudah jadi tugasnya sebagai anggota polisi. Dua orang beranggapan bahwa gaji dan tunjangan yang diterima masih belum sesuai, dan tiga orang mengeluhkan komunikasi yang terbangun antara pimpinan dan anggota dalam unit kerja mereka. Keempat anggota juga mengatakan meskipun mereka bekerja atas dasar perintah dan mereka siap melaksanakannya tetapi pada prakteknya hasil yang diperoleh kurang maksimal karena sebagian dari mereka beranggapan bahwa bekerja rajin ataupun tidak rajin tidak akan berpengaruh terhadap imbalan (*reward*) ataupun hukuman (*punishment*) yang diterima.

Dalam kesempatan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan ada anggota yang datang terlambat apel pagi dan pulang sebelum jam kerja berakhir, pada saat jam kerja ada beberapa anggota yang berada dikantin bukan pada saat jam istirahat, merokok pada saat jam kerja, menonton film pada waktu mendekati jam pulang kerja. Bahkan di salah satu ruangan kantor, penulis melihat alat untuk



bermain game, dan ketika ditanya kegunaan dari alat tersebut, salah satu anggota menjelaskan ketika sedang tidak ada pekerjaan biasanya bermain game untuk mengisi waktu luang.

Berdasarkan pengamatan peneliti perilaku yang ditunjukkan oleh beberapa anggota polisi menunjukkan ciri-ciri kepuasan kerja para personil polisi sangatlah rendah. Hal ini senada dengan pernyataan Robbins (1998) meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, atau menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaannya merupakan ekspresi dari ketidakpuasan kerja. Rendahnya perhatian pimpinan terhadap anggotanya menjadi penyebab tindakan indisipliner masih terjadi. Munculnya perasaan kecewa pada diri anggota yang tidak tersalurkan karena kurangnya komunikasi dua arah, hubungan antara atasan dengan bawahan yang bersifat formal dan kaku, cenderung kurang mampu memberikan motivasi intrinsik (kepuasan kerja) bagi anggota. Hal tersebut sebagai bukti bahwa kepuasan kerja anggota dalam melaksanakan tugas masih rendah.

Sebagian besar orang yang beranggapan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai ditentukan oleh gaji yang diterima, tetapi pada kenyataannya gaji dan tunjangan yang diterima tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja setiap anggota Polri. Dengan adanya gaji maupun tunjangan kinerja hanya memberikan

kepuasan sementara, karena pada dasarnya rasa kepuasan muncul dari dalam pikiran anggota sendiri sebagai respon dari situasi maupun kondisi disekitarnya. Permasalahan rendahnya kepuasan kerja ini akan berdampak serius jika tidak ditangani dengan tepat, sehingga diperlukan upaya dalam menangani permasalahan tersebut. Dalam menangani kepuasan kerja para anggota Polri salah satunya dengan meningkatkan budaya organisasi dalam Kepolisian. Hal tersebut diharapkan agar seluruh anggota dapat mengamalkan nilai-nilai yang ada dalam instansi Kepolisian pada pekerjaannya dan tidak hanya slogan semata yang hanya diyakini tetapi tidak dijalankan.

Peneliti meyakini bahwa ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, ketika budaya organisasi kuat berarti nilai-nilai yang ditentukan dalam instansi Kepolisian dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota Polri. Sehingga visi-misi atau tujuan instansi dapat tercapai, ketika anggota polri dapat mewujudkan dan mencapai visi dan misi instansi maka secara langsung akan muncul perasaan puas dalam diri mereka pada pekerjaannya. Robbins (2001) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Teori ini didukung oleh berbagai hasil penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian Habib et al (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan unsur penting yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, kepuasan kerja dan

retensi. Sementara itu Lecturer & Nadarasa (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi bagaimana karyawan melihat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Sedangkan Ahamed & Mahmood (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya hierarki dalam budaya organisasi merupakan yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah disebutkan diatas, rendahnya budaya organisasi di instansi kepolisian, dimana instansi kepolisian belum bisa merubah paradigma budaya organisasi ke budaya organisasi yang lebih humanis, dan juga kepuasan kerja yang rendah. Maka dalam penelitian ini peneliti ingin mengungkap bagaimana persepsi para anggota Polri mengenai budaya organisasi yang ada di kepolisian, bagaimana para anggota Polri memandang budaya organisasi yang ada khususnya di Polres Kulonprogo, dan melihat kepuasan kerja para anggota Polri. Dengan beberapa alasan diatas maka peneliti ingin meneliti adakah hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja anggota Polri, apakah ada kaitannya budaya organisasi Polri yang rendah dengan kepuasan kerja polisi yang rendah.

## **B. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja anggota polri.

## **C. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat secara praktis maupun secara teoritis.

### **1. Manfaat Teoritis**

Menambah pengetahuan akademik mengenai psikologi industri dan organisasi khususnya dalam kajian budaya organisasi dan kepuasan kerja.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Dengan penelitian ini dapat diketahui apakah budaya organisasi anggota polri mempengaruhi kepuasan kerja anggota polri, sehingga diharapkan menjadi masukan bagi instansi kepolisian dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan penerapan menyeluruh tentang budaya organisasi polri yang baru dan juga perhatian organisasi dalam memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota polri.
- b. Memberi sumbangan pemikiran dan saran untuk kepolisian dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai kepuasan kerja anggota polri.

- c. Sebagai bahan referensi lebih lanjut bagi peneliti yang akan melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja khususnya Anggota Polri.

#### **D. Keaslian Penelitian**

Mengkaji beberapa penelitian yang telah dilakukan terdahulu mengenai hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Adapun penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Shurbagi & Zahari, 2012 yang meneliti hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja di National Oil Corporation Libya. Penelitiannya menggunakan 227 sampel karyawan, menggunakan instrumen penelitian *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk mengukur budaya Organisasi dan *Job Satisfaction Survey* (JSS) untuk mengukur kepuasan kerja. Hasil dalam penelitiannya menunjukkan hasil adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan budaya yang dominan di NOC Libya adalah budaya hirarki.

Sempene, Rieger & Roodt, 2002 meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan budaya organisasi dalam organisasi jasa. Subjek dalam penelitiannya berjumlah 160 karyawan. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah *Organizational Culture Questioner* (OCQ) dan untuk mengukur kepuasan kerja adalah *Minnesota Job Satisfaction Questioner* (MJSQ). Sebuah hubungan

yang signifikan ditemukan antara skor dari OCQ Budaya organisasi dan MJSQ kepuasan kerja.

Adapun Boke & Nalla, 2009 dimana penelitiannya membahas hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja polisi di dua negara bagian Midwestern United States. Responden dalam penelitian ini berjumlah 669 anggota polisi di organisasi kepolisian Midwestern US. Alat ukur kepuasan kerja menggunakan skala kepuasan kerja Herzberg, dan skala budaya organisasi mengembangkan dimensi budaya organisasi Zeitz (dalam Boke & Nala, 2009). Temuannya adalah karakteristik budaya organisasi merupakan prediktor dari kepuasan kerja

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu yang telah disebutkan diatas variabel yang digunakan sama yakni budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel tergantung, akan tetapi karakteristik subjek yang digunakan berbeda. Alat ukur kepuasan kerja yang digunakan adalah JSS (*Job Satisfaction Survey*) yang dikembangkan oleh Spector. Sedangkan alat ukur budaya organisasi penulis menggunakan skala budaya organisasi yang dikembangkan oleh Boke & Nala 2009 yang mengadaptasi dimensi budaya organisasi Zeitz, karena indikator yang digunakan sesuai dan terkait untuk mengukur budaya organisasi polisi.

