

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis merupakan dunia yang sarat akan perubahan. Hal tersebut disebabkan oleh faktor lingkungan bisnis yang juga senantiasa berubah setiap saat, entah dari segi permintaan konsumen, regulasi pemerintah setempat, ketersediaan bahan baku, dan munculnya pesaing-pesaing baru. Menurut Setiawan (dalam Usmara, 2002: 3) setiap perubahan tersebut akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi perusahaan seperti nilai tambah hasil, kompleksitas struktur organisasi, *span of control*, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas, dan bentuk komunikasi atau pendelegasian wewenang. Menurut Wayne (dalam Usmara, 2002: 3) berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan. Mereka yang mampu bertahan adalah mereka yang pandai menyesuaikan diri terhadap perubahan itu sendiri.

Di satu sisi, perubahan demi perubahan yang terjadi membuat perusahaan senantiasa berbenah diri untuk meremajakan organisasi. Akan tetapi di sisi lain, perlu diperhitungkan juga bahwa para pesaing akan melakukan hal yang sama untuk bisa tetap mempertahankan eksistensinya. Persaingan untuk memperebutkan pasar dan meraup keuntungan dilakukan dengan berbagai strategi khusus masing-masing perusahaan. Inovasi dan modifikasi produk terus menerus dilakukan untuk semakin

memenuhi permintaan pasar. Salah satu bidang fungsional strategi yang juga tidak kalah pentingnya adalah sumber daya manusia.

Manusia di dalam organisasi merupakan unsur penting guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2001). Dengan manajemen SDM yang baik, organisasi bisnis akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif tradisional seperti teknologi proses produksi, proteksi pasar, akses terhadap sumber keuangan dan skala ekonomi seharusnya menjadi lebih berdaya guna. Efektivitas sumber daya manusia sebagai subsistem dalam sebuah organisasi bisa diukur dari tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya (Handoko, 1992). Untuk meberdayakan para karyawan guna mencapai tujuan perusahaan itu sendiri, komitmen setiap karyawannya memegang peran yang penting dan sangat menentukan. Hal ini tentunya berkaitan dengan kesiapan individu dalam organisasi untuk diberdayakan dan menerima tantangan dan tanggung jawab.

Salah satu bisnis yang cukup marak dan diminati oleh banyak pengusaha di Indonesia saat ini adalah bisnis jasa pendidikan musik non formal. Hal ini didasari alasan bahwa banyak orang merasa pendidikan formal pada umumnya tidak cukup sebagai bekal untuk masa depan. Dibutuhkan banyak keahlian-keahlian khusus lainnya yang mengimbangi bekal seseorang untuk jenjang karir di masa depan. Selain sebagai sarana pelengkap keragaman *skill* seseorang, kemampuan musik juga sudah mulai banyak ditekuni sebagai profesi yang diimpikan banyak orang, melihat dunia seni dan hiburan di Indonesia saat ini tidak pernah ada surutnya. Maka dari itu para

pengusaha telah melihat ini sebagai peluang bisnis yang menjanjikan. Banyak lembaga pendidikan musik non formal mulai bermunculan dengan beragam variasi yang menarik konsumen. Ada yang dengan menjual nama artis yang sudah populer sebagai brand utama, menawarkan program-program kursus kilat, merekrut tenaga pengajar dengan kredibilitas yang sudah diakui secara nasional (artis atau komposer) sebagai tenaga pengajar khusus, bekerja sama dengan brand produk alat musik internasional sebagai lisensi sertifikat, dan lain sebagainya.

Banyak hal dapat dilakukan suatu perusahaan untuk dapat merebut perhatian pasar. Akan tetapi pada akhirnya semua hal itu akan kembali tergantung pada kualifikasi tenaga pengajar sekolah musik yang bersangkutan. Sebaik apapun kurikulum dan nama besar *brand* yang dijual tidak akan dapat mencetak musisi-musisi handal apabila kualifikasi dan kredibilitas tenaga pengajar yang ada di dalamnya tidak mendukung. Tidak hanya skill dari tenaga pengajar, tetapi juga kemampuan untuk mentransfer ilmu dan gaya mengajar itu penting diperhitungkan sebagai suatu kualifikasi seorang tenaga pengajar musik. Dengan kata lain, perilaku seorang karyawan (dalam hal ini adalah tenaga pengajar) turut andil dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan. Menjadi tugas utama seorang manajer SDM di sini untuk mampu merekrut dan menyeleksi serta meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar yang dimiliki agar perusahaan tersebut semakin terpercaya dapat mencetak musisi-musisi baru yang unggul di masa depan.

Untuk menciptakan kualifikasi tersebut pihak manajemen perusahaan perlu mengarahkan segenap karyawannya ke tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Menurut pendekatan keperilakuan di dalam manajemen (Reksohadiprojo dan Handoko, 2001: 62), memperlakukan karyawan lebih sebagai manusia, bukan mesin atau faktor produksi dalam proses produksi, (dan dalam kasus ini adalah produk jasa pendidikan musik) akan memperbaiki moral mereka dan akan membuat karyawan bersedia bekerja sama dengan manajemen dalam pencapaian produktivitas operasi organisasi. Sebuah organisasi perusahaan yang telah berhasil melakukan misi tersebut akan menciptakan atmosfer kerja yang mendukung sehingga komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasional karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian. Telah banyak definisi yang mengungkapkan bahwa komitmen kerja sangat mempengaruhi keberhasilan tercapainya suatu tujuan organisasi perusahaan. Menurut Kanter (dalam Steers dan Porter, 1983: 335) komitmen organisasional merupakan keikutsertaan pelaku-pelaku sosial untuk memberikan energi dan loyalitas mereka kepada sistem-sistem sosial. Dalam sistem-sistem sosial ini meliputi juga nilai-nilai dan tujuan organisasi. Untuk menciptakan suatu komitmen organisasional karyawan, suatu perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan kinerja karyawan. Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan dengan komitmen organisasional (Yousef, 2002: 253). Sebagai contoh, Jenkis dan Thomlinson (dalam Yousef, 2002: 253) mengungkapkan bahwa terdapat asosiasi positif antara afektif komitmen dengan kepuasan kerja. Di samping itu terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Hal ini terbukti dari penelitian yang pernah dilakukan oleh

Boles *et. al* (2001) bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasional anggota kepolisian di Kanada dipengaruhi oleh konflik-konflik yang dialami. Konflik-konflik tersebut terdiri dari tiga jenis konflik, yakni konflik keluarga, konflik peran, ataupun ketidakjelasan peran.

Bisnis pendidikan musik non formal adalah bidang yang sangat mengedepankan tenaga pengajar sebagai sarana utama penyalur jasa. Dengan suatu tujuan mencetak musisi-musisi baru yang unggul, maka diperlukan usaha organisasi untuk memperkuat komitmen organisasional karyawan. Suatu usaha untuk memperkuat komitmen organisasional tentunya juga dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi. Oleh karena itu pembahasan mengenai komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan faktor ambiguitas peran serta konflik peran merupakan tema yang menarik untuk dilakukan pengkajian dan penelitian lebih lanjut karena hal ini akan sangat berpengaruh bagi tercapainya tujuan suatu organisasi.

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Yousef (2002) di mana penelitian ini dilakukan di perusahaan publik dan privat di Uni Emirat Arab. Di dalam penelitian ini penulis mengganti obyek penelitian dengan tenaga pengajar Sekolah Musik Indonesia. Hal ini dilakukan karena manfaat yang selaras, yakni meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional untuk mencapai tujuan organisasinya. Senada dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, penelitian ini akan menguji dengan melalui dua tahap. Tahap pertama adalah menguji pengaruh konflik peran dan

kemenduaan peran terhadap kepuasan kerja. Tahap ke dua adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan, maka dari itu penelitian ini mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
4. Bagaimana pengaruh konflik peran terhadap komitmen organisasional?
5. Bagaimana pengaruh ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator konflik peran terhadap komitmen organisasional?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional?

C. Batasan Masalah

Untuk lebih memfokuskan variabel yang diteliti maka dalam penelitian ini penulis memberikan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, untuk membatasi subyek penelitian maka hanya akan diambil tenaga pengajar Sekolah Musik Indonesia yang berstatus sebagai karyawan tetap maupun karyawan kontrak. Yang termasuk tenaga pengajar di

sini adalah guru privat, guru grup, guru MTL, guru FOM dan *head education* yang pada masing-masing unit tetap berperan sebagai pengajar.

2. Komitmen Organisasional didefinisikan menurut Peter Mowday dan Steers yang mengartikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga indikasi sebagai berikut :
 - a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
 - b. Kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi
 - c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi
3. Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008: 184).
4. Konflik peran adalah konflik yang muncul ketika seseorang mendapat peran yang tidak sesuai dengan perilaku peran yang tepat (Gibson, 1996; 424). Miles dan Perreault (dalam Munandar, 2001; 391) membagi konflik peran menjadi empat macam :
 - a. Konflik peran-pribadi. Konflik peran-pribadi adalah konflik yang terjadi ketika karyawan ingin melakukan tugas yang berbeda dari yang disarankan dalam uraian pekerjaannya.

- b. Konflik intrasender. Konflik intrasender adalah konflik yang terjadi ketika karyawan menerima penugasan tanpa memiliki kemampuan dan waktu yang cukup.
 - c. Konflik intersender. Konflik intersender adalah konflik yang terjadi ketika karyawan diminta untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga ada orang yang merasa puas dengan hasilnya, sedangkan orang lain tidak.
 - d. Peran dengan beban yang berlebih. Konflik ini adalah kondisi di mana karyawan mendapat penugasan kerja yang terlalu banyak dan tidak dapat mereka lakukan secara efektif.
5. Kemenduaan peran adalah suatu kondisi tidak adanya pengertian atau pemahaman dari karyawan tentang hak-hak khusus dan kewajiban mereka dalam menjalankan suatu pekerjaan (Gibson, 1996: 346). Beberapa faktor yang menyebabkan kemenduaan peran adalah:
- a. Ketidakjelasan terhadap sasaran-sasaran kerja
 - b. Ketidakjelasan tanggung jawab
 - c. Ketidakjelasan tentang prosedur kerja
 - d. Ketidakjelasan tentang apa yang diharapkan oleh orang lain
 - e. Kurangnya informasi balikan tentang hasil kerjanya

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis pengaruh ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional
4. Menganalisis pengaruh konflik peran terhadap komitmen organisasional
5. Menganalisis pengaruh ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator konflik peran terhadap komitmen organisasional
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator ambiguitas peran terhadap komitmen organisasional

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat untuk berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi PT. SMI

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan manajemen dari PT. SMI untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *job stressor* dalam perusahaan terhadap komitmen organisasional serta seberapa signifikan pengaruh kepuasan kerja untuk mengurangi dampak negatif *job stressor* tersebut. Dengan diketahuinya hal ini dapat digunakan sebagai pondasi keputusan manajerial untuk semakin menumbuhkan komitmen organisasional dalam perusahaan.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan kepada peneliti mengenai pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada organisasi.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan kepustakaan hasil penelitian empirik dalam ilmu perilaku organisasi khususnya mengenai konflik peran, ambiguitas peran, kepuasan kerja, serta komitmen organisasional.

F. Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan skripsi ini :

- BAB I. Pendahuluan. Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan
- BAB II. Kajian Pustaka dan Landasan Teori. Bab ini mengurai tentang berbagai teori yang relevan dan mendukung penelitian. Berbagai teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun kerangka pemikiran, merumuskan hipotesis, dan melakukan pembahasan.
- BAB III. Metode Penelitian. Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai jenis penelitian yang digunakan, metode penelitian dan metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.

BAB IV. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis. Langkah yang dilakukan setelah memperoleh data adalah pengolahan dan analisis. Di dalam bab ini akan diuraikan analisis data, baik yang sifatnya deskriptif maupun inferensi. Analisis data inferensi digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian. Sedangkan analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan variabel dan sub variabel penelitian.

BAB V. Penutup. Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini. Dalam bab ini disampaikan berbagai kesimpulan yang didapat dari hasil pengujian hipotesis. Setelah itu akan dipaparkan juga berbagai saran yang relevan untuk menyelesaikan masalah yang telah dibuktikan berdasarkan pengujian hipotesis dan implikasi manajerial serta keterbatasan penelitian.