

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Radio Republik Indonesia (RRI) adalah satu-satunya stasiun radio yang dimiliki oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Radio ini memiliki slogan “sekali mengudara, tetap mengudara“, slogan dari radio ini dapat terwujud hingga saat ini, dimana sekarang RRI masih tetap mengudara. RRI merupakan radio yang mempunyai posisi yang strategis, sebab realitasnya RRI masih merupakan satu-satunya jaringan nasional dan mampu menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia. Eksistensi RRI berawal pada saat awal kemerdekaan, pada saat itu RRI berfungsi sebagai penghubung pemerintah dengan rakyat dalam menghadapi perjuangan bangsa, serta bekerja sebagai organisasi yang cenderung berfungsi untuk kepentingan pemerintah. Peran RRI sampai saat ini sangat jelas selain membantu menyampaikan program-program pemerintah kepada masyarakat, RRI tentunya sangat berperan membantu menjaga stabilitas NKRI dengan memberikan informasi yang mendidik dan cerdas mengenai tema-tema kebangsaan, nasionalisme, pendidikan, dan kebudayaan (Shinta, 2017).

RRI resmi menjadi Lembaga Penyiaran Publik (LPP) sejak Tahun 2005, *repositioning* dari Institusi Pemerintah ini juga ditandai dengan adanya komitmen menyeluruh karyawan RRI diseluruh Indonesia, untuk turut aktif berpartisipasi dalam melakukan diskusi-diskusi internal maupun eksternal,

termasuk mengikuti berbagai pelatihan tentang *Public Service Broadcasting* di dalam dan luar negeri. RRI merupakan LPP diantara 4 (empat) bentuk lembaga penyiaran lainnya yang ada di Indonesia, tiga diantaranya yaitu; lembaga penyiaran swasta, lembaga penyiaran komunitas dan lembaga penyiaran berlangganan. Konsep *public service* pada LPP menjadi posisi baru bagi RRI, hal ini menuntut RRI agar membangun *image* atau citra korporat di benak publik melalui strategi program komunikasi produk menyeluruh dari kantor pusat hingga kantor cabang (Erna, 2015).

Pembangunan *image* periode pertama RRI sebagai LPP dirasakan belum secara fokus menyentuh *core business* RRI, tapi lebih pada transformasi nilai untuk mengubah mindset internal atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang sebagian besar masih Pegawai Negeri Sipil (PNS) di era RRI sebagai Radio Pemerintah. Perubahan mindset pada internal RRI yang belum sepenuhnya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada, dikarenakan sudah sejak lama RRI menjadi corong pemerintah, yang segala kegiatan dan siaran harus mengikuti apa yang diminta oleh pemerintah, hal ini membuat kalangan internal RRI tidak terbiasa untuk kreatif dan belum bisa menolong dirinya sendiri. Sedangkan LPP adalah lembaga yang tidak hanya melayani pemerintah melainkan melayani masyarakat juga, secara tidak langsung menuntut internal RRI untuk bergerak lebih kreatif dan inisiatif dalam melayani masyarakat. Salah satu cara dalam rangka mewujudkan sikap kreatif dan inisiatif dalam melayani masyarakat maka LPP RRI menggandeng Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) supaya perubahan demi perubahan dapat dilakukan (Shinta, 2017).

Suatu organisasi/perusahaan tentunya memiliki keinginan yang kuat untuk maju dan berkembang lebih baik lagi, untuk itu dalam mempersiapkan menuju organisasi yang lebih maju, maka dibutuhkan strategi untuk melakukan perubahan. Strategi perubahan yang dibuat oleh suatu organisasi tentunya memperhatikan berbagai faktor-faktor yang menjadi alasan bagi suatu organisasi dalam melakukan perubahan, baik dari segi eksternal maupun internal, hal tersebut bisa berupa peluang, kekuatan, kelemahan dan ancaman (Sitorus, 2014). Perubahan secara eksternal yang dilakukan oleh manajemen RRI, adalah perubahan yang dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah, dimana reformasi menuntut RRI untuk menjadi radio yang melayani kebutuhan masyarakat, bukan lagi sebagai kaki tangan pemerintah. Selain itu, kemauan dari pihak internal juga merupakan hal yang paling berpengaruh dalam perubahan RRI. Perubahan dari segi internal dapat ditunjukkan dari komitmen organisasi karyawan baik PNS maupun PBPNS (Sitorus, 2014).

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) karyawan (Sapitri, 2016).

Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, dengan

adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan (Sapitri, 2016).

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2008).

Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen Afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen Normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Khan, Ziauddin, Jam dan Ramay (2010), menyatakan bahwa komitmen *affective*, *normative*, dan *continuance* memiliki hubungan yang positif terhadap performansi kerja karyawan. Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja dengan penuh dedikasi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa pencapaian tugas dalam organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai. Luthans menjelaskan jika karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktifitas yang tinggi. Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif misalnya membolos, mangkir, pindah kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya (Luthans, dalam Teresia & Suyasa, 2008).

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi ialah kontrak psikologis. Kontrak psikologis menekankan bahwa, ketika karyawan mempersepsikan dirinya akan diperpanjang oleh organisasi, maka ada kewajiban yang timbul di dalam diri mereka untuk terlibat lebih mendalam di dalam organisasi. Namun apabila karyawan melihat ada keterbatasan kewajiban di dalam organisasi, maka karyawan juga akan membatasi keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Menurut Dina (2018), dengan memperhatikan pemenuhan kontrak psikologis karyawan maka akan menghasilkan komitmen yang baik antara organisasi dan karyawan. Komitmen di dalam organisasi merupakan dasar bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pemenuhan terhadap kontrak psikologis relasional maupun kontrak psikologis

transaksional, maka akan menciptakan komitmen di dalam diri karyawan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 13 Februari 2020 terhadap Kepala Sub Bagian SDM yaitu bapak Suwanta, S.H., diketahui jika karyawan LPP RRI terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak atau sering disebut dengan istilah PNS dan PBPNS. Baik PNS maupun PBPNS memiliki tugas dan kewajiban yang sama. Meskipun demikian, PNS maupun PBPNS memiliki fasilitas dan sistem penggajian yang berbeda. Selain itu, pihak SDM menyatakan jika tidak semua karyawan LPP RRI mempunyai komitmen yang tinggi. Hasil penilaian SDM selama enam bulan terakhir mengindikasikan jika komitmen di antara karyawan mulai menurun sekitar 6 bulan terakhir ini. Indikasi menurunnya komitmen dapat digambarkan dengan adanya catatan dari personalia bahwa dari 345 karyawan diketahui sebanyak 88 (25,51%) orang yang terdiri dari PNS dan PBPNS mulai suka terlambat masuk kerja, membolos, meninggalkan jam kerja dan bahkan ada beberapa karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri.

Hasil wawancara pada tanggal 13 Februari 2020 dengan Kepala Sub Bagian SDM yaitu bapak Suwanta, S.H., menemukan jika pada *affective commitment* karyawan PBNS LPP RRI Yogyakarta merasa kurang dilibatkan karena dalam setiap event yang dilakukan oleh pihak RRI lebih mengutamakan karyawan PNS. Karyawan PBPNS merasa jika hubungan antara organisasi dengan karyawan sangat terbatas, keterbatasan ini bisa dilihat dari keterlibatan di dalam pekerjaan

dan juga masa kerja yang relatif singkat karena berdasarkan kontrak pekerjaan. Hal tersebut tentu akan menimbulkan ketidakpuasan di dalam diri karyawan.

Ketidakpuasan tersebut pada akhirnya akan menyebabkan tidak ada hal yang membuat seorang karyawan memiliki keinginan untuk berbuat lebih demi kepentingan organisasinya, sehingga sangat sulit untuk memunculkan *affective commitment* dari dalam diri karyawan. Seorang karyawan yang memiliki rasa komitmen yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dikarenakan ada semacam rasa tanggung jawab dan profesional dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen menjadikan seorang karyawan atau pekerja memiliki keterikatan baik secara fisik maupun mental pada organisasinya, memiliki rasa bangga serta sulit untuk meninggalkan organisasinya. Komitmen yang kuat dapat membantu seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada organisasi yang diikutinya (Mira & Margaretha, 2012).

Hasil wawancara dengan 20 orang pegawai di LPP RRI Yogyakarta pada tanggal 13 Februari 2020 menemukan jika pada *continuance commitment* beberapa pegawai PBPNS beranggapan jika timbal balik yang diberikan oleh organisasi hanya berdasarkan pekerjaan yang dilakukan dan sesuai dengan kontrak kerja tertulisnya. Hal ini tentu akan membuat karyawan merasa bahwa memberikan kinerja yang lebih tidak akan dihargai oleh organisasinya. Berdasarkan kondisi tersebut, karyawan akan bekerja untuk sebatas menyelesaikan tanggung jawabnya, dan akan berusaha mencari pekerjaan lain yang mampu memberikan timbal balik yang sesuai. Dalam hal ini, tidak ada hal yang akan membuat karyawan merasa rugi apabila meninggalkan organisasi untuk

mendapat timbal balik yang lebih, sehingga sulit untuk memunculkan *continuance commitment* di dalam diri karyawan.

Hasil wawancara menemukan jika pada *normative commitment* karyawan PNS dan PBNS LPP RRI Yogyakarta kurang memiliki suatu keterikatan antara karyawan dengan perusahaan karena merasa dirinya harus tetap bekerja pada perusahaan dengan fasilitas dan sistem penggajian yang berbeda. PNS tentu saja memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut dibanding dengan PBNS yang statusnya bukan pegawai tetap. Namun, karena sulitnya mencari lapangan pekerjaan membuat PBNS memilih menunjukkan kinerjanya yang baik agar tetap dipekerjakan dalam organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer (dalam Robbins 2012) pegawai yang memiliki komitmen normatif tinggi dipengaruhi oleh kultur dan sosialisasi ketika awal atau sebelum berada di organisasi tersebut. Pegawai yang berstatus tidak tetap jika melakukan kesalahan, secara tidak langsung hubungan kerjanya akan diputus oleh pihak instansi. Sedangkan untuk pegawai tetap akan tetap memperoleh fasilitas berupa gaji penuh, asuransi, mobil dinas, dan lain-lain. Berbeda dengan pegawai tidak tetap yang hanya memperoleh gaji tidak setinggi pegawai tetap.

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar memiliki komitmen organisasi yang tinggi karyawan diharuskan

agar tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut (Mira & Margaretha, 2012).

Perbedaan status karyawan secara psikologis akan memunculkan perilaku yang berbeda. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Dewanto (2008) menjelaskan jika di satu sisi karyawan dengan status pegawai tetap, memiliki perasaan yang lebih aman dan nyaman dalam bekerja. Ia tidak akan merasa gelisah bahwa ia akan kehilangan pekerjaannya tersebut, seperti dalam bentuk pemutusan hubungan kerja (pemecatan) atau pengurangan tenaga kerja. Hal ini disebabkan karena karyawan dilindungi oleh undang-undang mengenai ketenagakerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka pihak perusahaan tidak dapat berlaku sewenang-wenang terhadap karyawan dengan status karyawan tetap. Kondisi ini tentu saja berbeda dengan karyawan kontrak. Pihak perusahaan dapat saja melakukan pemutusan hubungan kerja pada karyawan yang bersangkutan baik setelah masa kontrak selesai maupun sebelumnya dengan beberapa pertimbangan tertentu. Oleh karena itu, menjadi tepat kiranya jika status karyawan dapat menentukan komitmen seseorang di suatu instansi salah satunya di LPP RRI.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Januardha dan Nurwidawati (2014), membuktikan bahwa karyawan tetap dinilai memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan kontrak, karena adanya perbedaan *reward* (penghargaan dalam bentuk kenaikan pangkat) dan *cost* (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) antara karyawan tetap dan karyawan kontrak. Hal berbeda ditemukan oleh Jafri dan Lhamo (2013), yang

menyatakan jika karyawan tetap memiliki komitmen yang lebih rendah dibanding dengan karyawan kontrak dan menghasilkan performansi kerja yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan karyawan tetap memiliki perasaan aman terhadap pekerjaannya, sehingga menunjukkan komitmen yang lebih rendah.

Adanya beberapa temuan penelitian tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian untuk membuktikan kembali komitmen organisasi karyawan tetap dan kontrak di LPP RRI. Berdasarkan permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Perbedaan Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) Di LPP RRI Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah

Dari permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu adakah perbedaan komitmen organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) di LPP RRI Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan komitmen organisasi secara keseluruhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) di LPP RRI Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Menambah bukti empirik bahwa status karyawan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) di LPP RRI Yogyakarta dapat menentukan komitmen organisasi individu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan masukan bagi karyawan tetap dan karyawan kontrak agar meningkatkan dan mempertahankan komitmen organisasinya.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai komitmen organisasi karyawan tetap dan karyawan kontrak.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan sumber informasi ilmiah bagi penelitian yang sejenis.