

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan-perusahaan di masa kini tidak selalu berorientasi pada profit. Beberapa dari perusahaan tersebut telah mengalihkan tujuan utamanya dengan berupaya menjadi perusahaan yang mampu memberikan manfaat kepada masyarakat. Kebermanfaatan ini dapat memberikan *value* positif kepada perusahaan apabila masyarakat merasa terbantu dan dimudahkan dalam menjalankan aktivitasnya. Dampak konkret yang lahir dari kebermanfaatan tersebut akan menimbulkan respon yang positif pula dari masyarakat dan hal tersebut merupakan bentuk apresiasi kepada perusahaan, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam jangka panjang karena masyarakat beranggapan bahwa mereka selalu membutuhkannya.

Pada dasarnya, tiap perusahaan mempunyai tujuan masing-masing dan yang menjadi pembeda adalah eksekusi dalam menggapai tujuannya. *Goal* perusahaan akan tercapai apabila perencanaan yang telah dibuat dapat dieksekusi dengan baik oleh seluruh pihak dan yang menjadi titik vitalnya adalah sumber daya manusia (SDM) di perusahaan. Segala ide, kritik, dan saran yang dilontarkan, serta pekerjaan yang dilakukan oleh SDM dapat menjadi evaluasi sekaligus pengembangan untuk perusahaan. SDM yang baik dapat menjadi salah satu indikasi dari suksesnya suatu perusahaan. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan komitmen yang tinggi dari tiap SDM agar dapat berkontribusi secara maksimal dan positif untuk perusahaan.

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2011). Baik atau buruknya komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan biasanya dipengaruhi oleh bagaimana cara perusahaan atau atasan memperlakukannya. Apabila karyawan merasa puas karena fasilitas dan pelayanan yang didapatkan, maka ia akan memiliki rasa nyaman dan tenang dalam bekerja. Dampaknya, kenyamanan dalam bekerja yang dirasakan oleh

karyawan akan menjadikannya semakin fokus pada pekerjaannya. Komitmen organisasi yang tinggi juga akan membuat karyawan memiliki simpati dan empati terhadap kondisi perusahaan. Karyawan akan mengaktualisasikan rasa pedulinya terhadap perusahaan dengan cara bekerja lebih keras. Kepedulian tersebut menjadikan karyawan betah dalam bekerja dan bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Hal ini menjadi keuntungan dan modal penting bagi perusahaan untuk terus berkembang.

Namun, tidak semua perusahaan beruntung memiliki karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi. Beberapa perusahaan justru sulit berkembang dan keluar karena rendahnya komitmen organisasi dalam diri karyawannya. Etos kerja rendah, hasil kerja yang buruk, dan berhenti dari pekerjaan adalah efek negatif yang mungkin didapat akibat rendahnya komitmen organisasi. Perusahaan yang seharusnya bekerja untuk mengejar target justru menjadi terganggu dan terhambat karena masih harus berkuat dengan masalah komitmen karyawan.

Seperti perusahaan pada umumnya, PT. XYZ memiliki tujuan yang ingin dicapai, serta mengharapkan partisipasi dan kontribusi terbaik dari karyawannya. Namun, PT. XYZ terkendala dengan komitmen organisasi yang rendah dan tidak konstan dari para karyawannya. Untuk mengetahui lebih rinci tentang rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT. XYZ, peneliti telah melakukan wawancara dengan saudara Arga, pimpinan bidang *Human Resource Development* (HRD) dan beberapa karyawan di PT. XYZ.

Menurut saudara Arga dan beberapa karyawan PT. XYZ, terdapat sejumlah masalah terkait komitmen organisasi dalam diri karyawannya. Pertama, pada dimensi komitmen afektif terdapat sejumlah keluhan yang diutarakan oleh mereka. Beberapa karyawan tidak memiliki rasa peduli, cinta, dan keterikatan emosional lainnya terhadap keberlangsungan perusahaan, khususnya karyawan yang berusia muda. Tidak bergairah dan tidak acuh dalam mengerjakan tugas menjadi salah satu contohnya. Selanjutnya, masalah juga ditemukan pada aspek komitmen kontinyu, seperti beberapa karyawan memilih untuk dan keluar dari pekerjaannya. Padahal di antara mereka ada yang baru bekerja selama kurang dari satu bulan. Alasannya adalah gaji yang rendah dan kesulitan untuk mempelajari hal baru. Ditemukan pula

karyawan yang mengundurkan diri karena mendapatkan tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain. Terakhir, pada aspek komitmen normatif. Karyawan berpendapat bahwa pekerjaan yang dilakukannya hanyalah sebuah kewajiban untuk mencari nafkah. Mereka tidak terlalu memikirkan tentang cara memajukan dan memberikan kontribusi lebih terhadap perusahaan. Hal ini terjadi karena mereka tidak terbebani secara moral dengan statusnya sebagai karyawan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa masalah komitmen organisasi yang sedang dialami oleh PT. XYZ. Secara umum, karyawan yang bermasalah dengan komitmennya merasa tidak menikmati, sering mengeluh, dan totalitasnya dalam bekerja pun rendah. Hal ini dapat berimbas secara negatif kepada karyawan yang telah berkomitmen secara baik, karena emosi dan pemikiran negatif tentang pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan berkomitmen rendah bisa mempengaruhi karyawan lainnya.

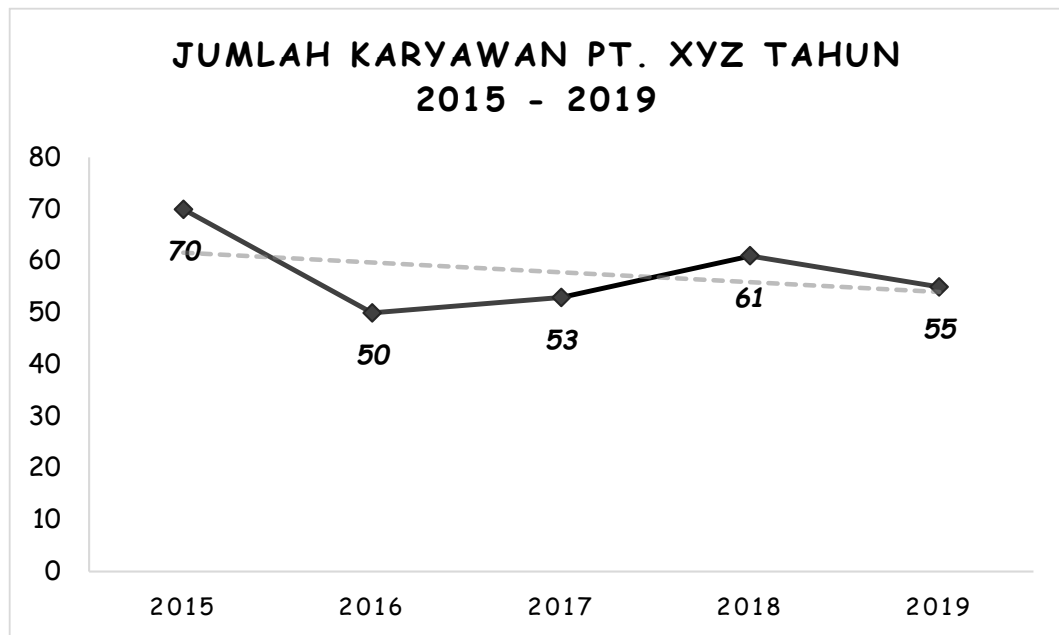
Jumlah karyawan PT. XYZ yang berhenti dari pekerjaannya pun tergolong banyak dibandingkan dengan jumlah karyawan yang masuk. Bergerak dalam industri air minum dalam kemasan menjadikan PT. XYZ sebagai perusahaan dengan mobilitas tinggi tiap harinya. Tidak seperti perusahaan pada umumnya, PT. XYZ menerapkan enam hari kerja (Senin – Sabtu) dengan jam kerja mulai pukul 08.00 – 16.00 WIB. Kegiatan produksi dan pengiriman harus dilakukan tiap harinya. Jadwal kerja yang cukup padat ini menjadi salah satu pertimbangan bagi karyawan PT. XYZ untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang sesuai dengan kesanggupannya. Berikut merupakan data tentang jumlah karyawan PT. XYZ yang masuk dan keluar:

**Tabel 1. 1**  
**Rekapitulasi Jumlah Karyawan PT. XYZ Tahun 2015 – 2019**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
2015	5	3	70
2016	9	29	50
2017	10	7	53
2018	15	7	61
2019	5	11	55
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>	<b>57</b>	

*Sumber : Data Divisi HRD PT. XYZ Januari 2020*

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa berdasarkan akumulasi selama lima tahun terakhir, jumlah karyawan yang keluar dari PT. XYZ (57 orang) cenderung lebih banyak daripada jumlah karyawan yang masuk (44 orang). Kemudian, terjadi peningkatan drastis pada tahun 2016, yakni jumlah karyawan yang keluar mencapai 29 orang. Hal tersebut menyebabkan PT. XYZ sempat mengalami kesulitan beradaptasi untuk melakukan kegiatan operasional dengan jumlah karyawan yang sangat sedikit.



**Gambar 1. 1**  
**Jumlah Karyawan PT. XYZ Tahun 2015 – 2019**  
 Sumber: Divisi HRD PT. XYZ Januari 2020

Berdasarkan Gambar 1.1, jumlah karyawan PT. XYZ mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya. Pada tahun 2015 PT. XYZ memiliki 70 karyawan. Namun, saat 2019 jumlah karyawan semakin berkurang dan tergolong sedikit, yaitu 55 orang. Berdasarkan wawancara, masalah gaji pasti menjadi salah satu alasan mereka untuk keluar, tetapi tidak hanya itu. Tekanan yang tinggi dari atasan, cemoohan dari rekan kerja, pemecatan karena bertindak curang, nuansa lingkungan kerja yang negatif, ketertarikan untuk menjadi pekerja lepas dan keluar dari rutinitas menjadi beberapa alasan mereka berhenti dari pekerjaannya.

Bukan tanpa upaya, PT. XYZ telah memberlakukan sejumlah kebijakan dan memberikan fasilitas kerja yang sekiranya dapat menjadi solusi untuk meningkatkan komitmen karyawan. PT. XYZ telah menerapkan peraturan tentang penggunaan seragam kerja yang berbeda tiap harinya, dengan harapan akan menimbulkan semangat kerja baru dalam diri karyawan. Selain itu, PT. XYZ memberikan fasilitas katering makan siang bagi karyawan yang bertugas di kantor dan pesangon bagi para kurir dan kernet yang sedang bertugas di lapangan. Hal tersebut diharapkan dapat mengefektifkan waktu istirahat dan tentunya dapat

memberikan kemudahan pada karyawannya. Terakhir, PT. XYZ selalu memberikan insentif kepada karyawannya yang lembur dan telah bekerja melebihi target yang diharuskan. Insentif ditujukan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja secara *all-out*. Namun, hasil riil dari usaha-usaha tersebut ternyata tidak sesuai dengan ekspektasi PT. XYZ.

Peneliti berasumsi bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang. Karyawan yang merasa puas pada tugas dan lingkungannya akan merasakan adanya persamaan dengan organisasi dan terlibat pada aktivitas perusahaan. Tiap individu yang bekerja berharap memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena tiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri tiap individu.

Mowday dalam (Sopiah, 2008) mengatakan bahwa pada fase awal (*initial commitmen*), faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan harapan karyawan pada organisasi. Tercapainya harapan karyawan pada perusahaan menimbulkan kepuasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Mathis dan Jackson dalam (Yusuf & Syarif, 2018) berpendapat kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Apa yang dirasakan dari penemuan ini adalah orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapat kepuasan yang lebih besar. Keterkaitan ini juga diperkuat melalui penelitian yang dilakukan oleh Akbar, Hamid, dan Djudi (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, begitu pula sebaliknya kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan komitmen organisasi karyawannya.

Ditemukan hasil serupa pada penelitian yang dilakukan oleh Werang dan Agung (2017). Mereka melakukan penelitian terhadap tenaga kependidikan di Merauke, Papua dan hasilnya adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja para guru di sana saling mempengaruhi satu sama lain. Kedua variabel memiliki peran yang vital bagi para guru untuk melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka perlu kiranya dilakukan penelitian untuk membuktikan pengaruh kepuasan kerja dalam meningkatkan komitmen organisasi para karyawan, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Suatu Kasus pada Karyawan PT. XYZ)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diterangkan sebelumnya, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT. XYZ ?
2. Bagaimana gambaran tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT. XYZ ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. XYZ ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah di atas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT. XYZ
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat komitmen organisasi pada karyawan PT. XYZ
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. XYZ

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna untuk meningkatkan ilmu pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, memperkuat teori-teori pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dijadikan prediksi dan penjelasan yang berarti bagi peningkatan komitmen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan informasi dan pengetahuan bagi PT. XYZ dalam meningkatkan *Komitmen Organisasi* melalui *Kepuasan Kerja*.