

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Globalisasi dan Revolusi Industri 4.0 membawa gelombang perubahan yang besar dan intensif dalam lingkungan perekonomian dan bisnis, sehingga menjadi tantangan yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi tersebut akan menimbulkan perkembangan teknologi yang semakin cepat berkembang, perubahan demografis, keadaan perekonomian yang tidak menentu, serta meningkatkan tingkat persaingan global yang akan dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu siap untuk menghadapi ketidakstabilan yang dapat muncul karena perubahan yang bisa datang tiba-tiba, seperti saat ini dimana pandemi COVID-19 yang menghambat kinerja perekonomian secara global.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus bisa meningkatkan kinerjanya dan selalu menjaga produktivitasnya agar perusahaan dapat terus berkembang dan menjadi maju di masa yang akan datang. Salah satu aset utama yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai hal tersebut adalah SDM (Sumber Daya Manusia). Purnomo *et al.* (2018) menjelaskan, SDM merupakan sumber daya organisasi yang vital dan memiliki peran sentral. SDM senantiasa melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai faktor penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai SDM yang dapat diandalkan oleh perusahaan, dibutuhkan penerapan manajemen SDM yang baik. Baron & Armstrong (2007) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia. Kemudian ditambahkan oleh Susan (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

SDM yang baik memiliki peran penting dalam membantu perusahaan untuk tetap bisa bersaing. Hal ini dikarenakan aktivitas suatu perusahaan tidak akan berjalan lancar tanpa adanya SDM yang menjalankan aktivitas tersebut dengan baik. Pengelolaan dan manajemen SDM yang baik akan memiliki dampak yang besar, karena dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan. SDM yang memiliki komitmen tinggi dalam perusahaan akan mendorong pertumbuhan perusahaan ke arah yang lebih baik. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi menunjukkan suatu daya atau keinginan dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam suatu organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi SDM terhadap perusahaan (Purnomo *et al.*, 2018).

Menurut Haryanto *et al.* (2018), Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber

ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai sekedar anggota saja.

Kemudian menurut Purnomo *et al.* (2018), Komitmen organisasi merupakan keterikatan seseorang pada organisasi. Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi akan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan memiliki kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Organisasi akan semakin efektif jika pegawainya memiliki komitmen yang tinggi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak kepada pegawai itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir pegawai dalam organisasi, dan kepada organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas pegawai dan lain-lain. Dengan melihat hal tersebut setiap organisasi berusaha untuk membangun dan meningkatkan komitmen organisasi dari para pegawainya.

PT. Karya Sakti Sejahtera (KSS) merupakan salah satu kontraktor nasional yang berdiri sejak tahun 1990, yang khusus menangani pekerjaan *Civil*, Mekanikal dan Konstruksi Baja, meliputi pekerjaan-pekerjaan yang erat hubungannya dengan pembangunan pabrik, jembatan, tanki, pemipaan, pembangunan PLTA (bendung, *water way*, *penstock*, *power house*), fabrikasi konstruksi baja dan *stainless steel* dan lainnya. PT. Karya Sakti Sejahtera memiliki kantor pusat di Pusat Pertokoan Bumi Satria Kencana Blok A/12, Jl. Raya Kalimalang, Bekasi. PT. Karya Sakti Sejahtera

memiliki *workshop*, mesin dan peralatan kerja yang cukup memadai serta didukung oleh tenaga kerja yang ahli serta berpengalaman, sehingga dalam menangani proyek perusahaan memiliki keyakinan tinggi untuk mampu menyelesaikan proyek sesuai jadwal, mutu dan dengan harga yang sangat kompetitif.

Berkaitan dengan komitmen organisasi, peneliti tertarik untuk menjadikan PT. Karya Sakti Sejahtera sebagai objek penelitian. Hal ini dikarenakan, ketika peneliti menghubungi langsung pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, peneliti menemukan adanya masalah dengan rendahnya tingkat komitmen organisasi pada perusahaan tersebut.

Peneliti mencoba mencari informasi lebih dalam terkait permasalahan ini ketika peneliti menghubungi kembali pihak perusahaan. Namun sayangnya perusahaan tidak memiliki data sekunder yang dapat digunakan untuk mengetahui seberapa rendah komitmen organisasi yang terjadi dalam perusahaan. Oleh karena itu peneliti menghubungi langsung pihak perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait kondisi komitmen organisasi di perusahaan.

Pihak perusahaan mengungkapkan banyak karyawan yang mengundurkan dirinya dari perusahaan. Hal ini sendiri disebabkan oleh keyakinan dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. Kurangnya keyakinan dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan memang datang dari alasan personal karyawan, namun pihak perusahaan menyatakan, hal ini disinyalir mulai muncul pada tahun 2016, dimana salah satu manajer dari PT. KSS terlibat dalam kasus korupsi. Kondisi ini sesuai dengan teori dari Gani et al. (2018) yang menyatakan bahwa salah satu prinsip dasar dari komitmen organisasi adalah

keyakinan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan, yang akan m. Jika karyawan merasa kurang yakin dan/atau kurang puas terhadap organisasinya, maka karyawan akan merasa sungkan untuk berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Hal ini menyebabkan karyawan tidak memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi, sehingga kondisi banyaknya karyawan yang mengundurkan diri tidak dapat dihindari.

Selain itu, permasalahan lain yang diungkapkan oleh pihak perusahaan adalah, akhir-akhir ini karyawan mulai kurang terlibat aktif dalam perusahaan, hal ini ditandai dengan rendahnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang dilihat dari seringnya karyawan yang terlambat. Hal ini juga diperparah karena pandemi COVID-19 yang terjadi saat ini. Mengacu dengan teori lain dari Gani et al. (2018), jika karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan melibatkan dirinya secara aktif dalam perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan yang diungkapkan ini menunjukkan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti menangkap dua faktor yang menyebabkan rendahnya komitmen organisasi pada perusahaan, yaitu kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan studi kepustakaan dan dapat mengonfirmasi bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dapat digunakan untuk meneliti komitmen organisasi. Hasil studi ini akan dijelaskan lebih lanjut.

Menurut Haryanto *et al.* (2018), Keterlibatan Kerja adalah intensitas di mana individu terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, mengidentifikasi

dirinya secara psikologis terhadap pekerjaannya, serta menyadari bahwa prestasi kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya, Selain itu, Keterlibatan Kerja juga dapat dimaknai sebagai tingkatan dimana karyawan bersedia bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya, serta mengarahkan seluruh kemampuan yang ia punya untuk pekerjaan tersebut. Kemudian menurut Vivian et al. (2019), keterlibatan kerja merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerja kerjanya sebagai hal penting dalam menghargai dirinya. Dengan demikian, karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi sangat mengidentifikasi dan sangat peduli terhadap jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

Berkaitan dengan keterlibatan kerja, berdasarkan hasil wawancara dari pihak perusahaan, salah satu hal yang mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi pada perusahaan tersebut adalah keterlibatan kerja yang rendah. Peneliti mencoba mencari informasi lebih lanjut mengenai hal ini. Pihak perusahaan mengungkapkan, banyak karyawan yang merasa malas untuk datang bekerja, hal ini ditunjukkan dengan seringnya karyawan yang datang terlambat saat bekerja. Kemalasan karyawan ini diakibatkan oleh kurangnya rasa bangga terhadap perusahaan. Seperti penyebab kurangnya keyakinan dan kepuasan yang sempat disinggung sebelumnya, pihak perusahaan mencurigai kurangnya rasa bangga karyawan terhadap perusahaan disinyalir disebabkan oleh kasus korupsi yang sempat menjerat salah satu manajer perusahaan. Semenjak kasus ini terjadi, persepsi karyawan terhadap perusahaan menjadi negatif, sehingga karyawan

menjadi malas untuk terlibat secara aktif dalam bekerja, dengan contoh besarnya adalah seringnya keterlambatan yang terjadi di perusahaan.

Hal ini dijelaskan oleh Haryanto *et al.* (2018), dimana Keterlibatan Kerja dapat dimaknai sebagai tingkatan dimana karyawan bersedia bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya, serta mengarahkan seluruh kemampuan yang ia punya untuk pekerjaan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan, dengan tingginya tingkat keterlambatan yang terjadi dalam perusahaan, maka banyak karyawan yang kurang bersedia untuk bekerja dan terlibat langsung dalam pekerjaannya secara maksimal.

Mengenai pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi, beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Nagalingam *et al.* (2019), Vivian *et al.* (2019), Jones (2018), Purnomo *et al.* (2018), dan Haryanto *et al.* (2018) menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Pengaruh ini dijelaskan oleh Nagalingam *et al.* (2019), dimana karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan berdedikasi dan antusias terhadap pekerjaannya, sehingga pada akhirnya mereka akan mengembangkan komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya yang ditunjukkan dengan keinginan yang lebih sedikit untuk meninggalkan perusahaan, serta motivasi yang lebih tinggi untuk menunjukkan kinerja mereka. Selain itu Haryanto *et al.* (2018) mengemukakan bahwa, karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya akan mengeluarkan semua kemampuan yang dimiliki, sehingga menunjukkan adanya komitmen untuk menjalankan membantu perusahaan agar bisa lebih maju dan berkembang. Terakhir, Vivian *et al.* (2019)

mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan pada pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi karena keterlibatan kerja dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, hal ini disebabkan oleh karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang sedang dilakukannya saat ini.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. menurut Akbar *et al.* (2016), kepuasan kerja adalah keadaan emosional dimana karyawan memandang pekerjaan mereka secara yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Pengertian ini kemudian diperjelas oleh Ilahi *et al.* (2017), dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadinya titik temu antara nilai balas jasa yang diterima karyawan dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan tersebut.

Haryanto *et al.* (2018) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Hal ini dijelaskan lebih lanjut, bahwa jika seorang karyawan yang merasa puas, maka karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk lebih jarang absen, memberikan lebih banyak kontribusi positif, serta betah dengan perusahaan. Namun sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas, maka karyawan tersebut memiliki kemungkinan lebih besar untuk sering absen, mengalami stres, dan secara terus menerus berusaha mencari pekerjaan lain.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, peneliti mendapatkan data ketidakhadiran karyawan yang telah direkapitulasi oleh pihak *Human Resources* pada PT. Karya Sakti Sejahtera. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Rekapitulasi Ketidakhadiran Karyawan tahun 2020**

Bulan (1)	Jumlah Karyawan (2)	Jumlah Hari Kerja (3)	Jumlah Kehadiran Karyawan Seharusnya (4) (2 x 3)	Frekuensi Ketidakhadiran (5)	Persentase Ketidakhadiran (6) (5:4 x 100%)
Jan	116	22	2552	76	2,98%
Feb	113	19	2147	81	3,77%
Mar	113	21	2373	109	4,59%
Apr	107	21	2247	106	4,72%
Mei	107	17	1819	147	8,08%
Jun	107	21	2247	118	5,25%
Jul	104	22	2288	79	3,45%
Agu	104	18	1872	73	3,90%
Sep	105	22	2310	22	0,95%
Okt	105	19	1995	29	1,45%
Nov	103	21	2163	15	0,69%
Des	103	20	2060	12	0,58%
<b>Rata-Rata</b>				72,25	3,37%

Sumber: data *Human Resource* KSS (2020)

Tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata ketidakhadiran yang terjadi pada PT. Karya Sakti Sejahtera cukup tinggi, dengan rata-rata 72,25 ketidakhadiran dengan persentase 3,37% per bulannya. Sama seperti frekuensi terjadinya keterlambatan, tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan April sampai bulan Juni, dimana saat itu merupakan awal penyebaran virus COVID-19 di Indonesia, dan ditambah lagi pada bulan Mei umat muslim sedang menjalankan ibadah puasa Ramadhan. Tingkat ketidakhadiran ini dapat menjadi indikasi terkait rendahnya kepuasan kerja yang ada dalam PT. Karya Sakti Sejahtera. Hal ini sendiri disinggung oleh Haryanto *et al.* (2018), dimana jika karyawan tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki kemungkinan lebih besar

untuk sering absen, mengalami stres, dan secara terus menerus berusaha mencari pekerjaan lain. Selain itu, peneliti memperoleh informasi bahwa banyak karyawan perusahaan yang merasa kurang puas dikarenakan kompensasi yang diberikan kurang sepadan, pekerjaan yang diberikan kurang sesuai dengan minat dan/atau kapasitas karyawan, tenggat waktu (*deadline*) yang diberikan terlalu singkat, serta komunikasi atasan yang kurang kepada karyawan.

Mengenai pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Jones (2018), Gani *et al.* (2018), Ahmad (2018), Ilahi *et al.* (2017), dan Bailey *et al.* (2016) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Pengaruh ini dijelaskan oleh Ahmad (2018), dimana kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan memunculkan timbal balik positif terhadap kewajiban yang karyawan miliki kepada pekerjaan dan perusahaan. Selain itu Ilahi *et al.* (2017) menjelaskan bahwa, komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi sangat ditentukan oleh besarnya pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota organisasi. Dimana semakin besar kesesuaian pertukaran yang didasari pandangan karyawan maka semakin besar pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Pertukaran tersebut jika sesuai dengan pandangan karyawan maka akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Terakhir, Jones (2018) mengemukakan bahwa karyawan akan mempertimbangkan manfaat dan kepuasan yang didapatkannya dalam pengambilan keputusan, dalam hal ini, keputusan untuk berperan aktif dalam

perusahaan, sehingga semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi dari karyawan tersebut.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari data-data perusahaan, dan didukung oleh jurnal-jurnal referensi yang didapatkan dari penelitian kepustakaan, peneliti ingin membuktikan apakah faktor-faktor tersebut benar mempengaruhi secara signifikan terhadap permasalahan Komitmen Organisasi pada karyawan di PT. Karya Sakti Sejahtera atau tidak. Adapun faktor-faktor tersebut yaitu keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Sehingga dengan latar belakang tersebut peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di PT. Karya Sakti Sejahtera?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di PT. Karya Sakti Sejahtera?
4. Apakah model penelitian keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dapat memprediksi komitmen organisasi pada karyawan di PT. Karya Sakti Sejahtera?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui deskripsi dari keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah model penelitian keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dapat memprediksi komitmen organisasi pada karyawan PT. Karya Sakti Sejahtera.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada perusahaan, terutama keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, dan juga dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi para peneliti di masa depan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam penerapan manajemen SDM, serta dapat membantu mengantisipasi kemungkinan terjadinya permasalahan komitmen organisasi di masa mendatang.