

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah aset penting demi perkembangan perusahaan. Karena keberhasilan sebuah perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh SDM yang dimilikinya. SDM adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan, dengan harapan bahwa suatu saat yang akan datang perusahaan akan mengalami perkembangan yang pesat di dalam lingkup usaha dari perusahaannya.¹ Karyawan dituntut untuk memberikan kinerja yang maksimal, menyumbangkan segala potensi yang ada pada dirinya untuk memajukan perusahaan.

Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji,

¹ Agus Purwoko *et al.*, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Mandiri Selaras Samarinda", Universitas Mulawarman, 2012, h. 1.

kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.² Semakin baik kinerja yang dimiliki karyawan, semakin baik dampaknya bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

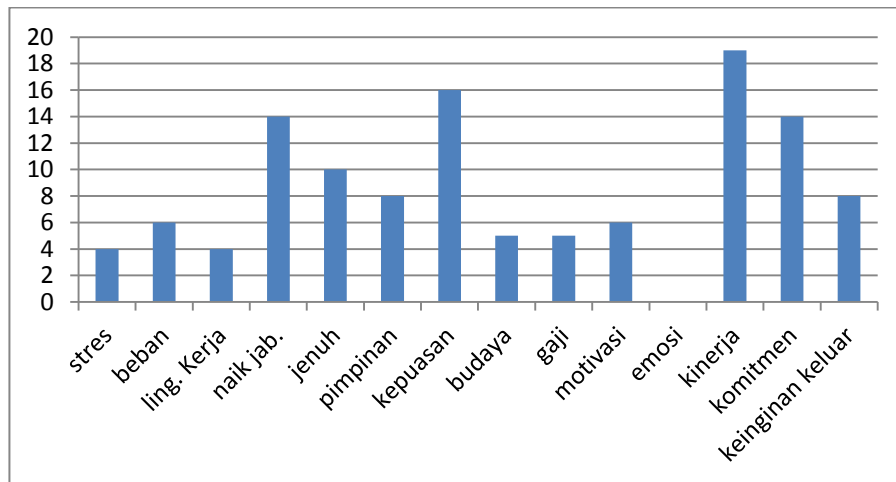
Kinerja merupakan variabel penting yang sudah sering digunakan dan dikaitkan dengan berbagai macam variabel lainnya. Sudah banyak penelitian yang dilakukan untuk mencari tahu variabel apa saja yang mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja. Variabel yang sering dikaitkan diantaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lain-lain.^{3,4}

Peneliti melakukan observasi di sebuah perusahaan yang bertempat di Kawasan Industri Pulo Gadung, perusahaan tersebut bernama PT. Morita Tjokro Gearindo (PT. MTG). Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industry otomotif dengan produksi utama adalah *gear* untuk motor dan mobil. *Pra-research* dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang diikuti dengan wawancara terhadap beberapa karyawan di divisi *heat treatment*. Salah satu contoh pertanyaan yang diajukan adalah apakah anda belum mendapatkan kepuasan kerja ? dan mayoritas karyawan menjawab ya. Berikut merupakan gambaran secara keseluruhannya.

² Diana Sulianti K. L. Tobing, "Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Di Sumatera Utara", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37, h. 3.

³ Agie Irawan Supardi, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Paparti Pertama Tahun 2014)", Universitas Telkom, 2014.

⁴ Agus Purwoko *et al.*, *op. cit.*, h. 9.



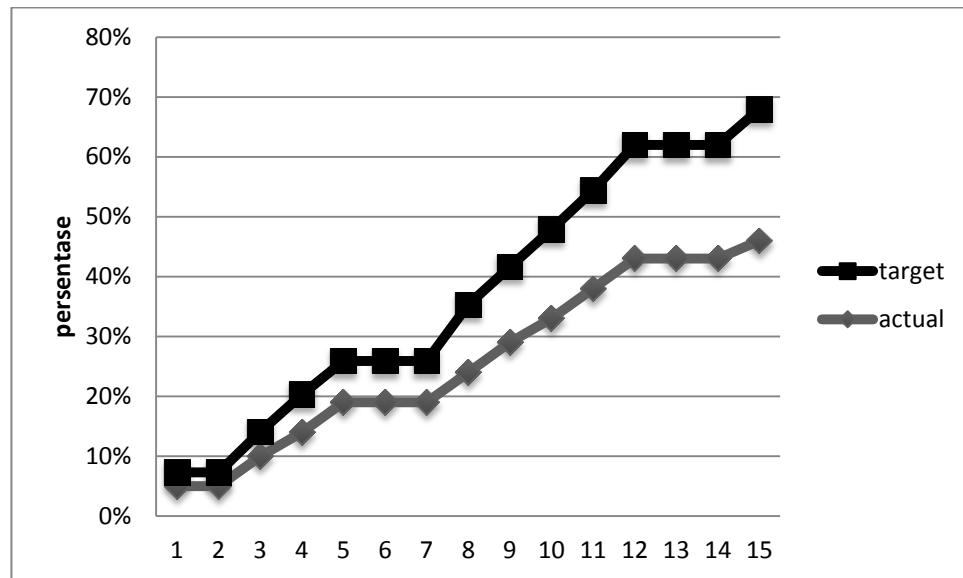
Gambar 1.1

Laporan Hasil Sebar Kuesioner *Pra-Research*

Sumber : data diolah peneliti, Mei 2015

Berdasarkan hasil di atas, peneliti menyimpulkan bahwa mayoritas karyawan kinerjanya belum optimal. Selain itu karyawan juga belum merasakan kepuasan kerja yang salah satunya disebabkan oleh sulitnya kesempatan untuk naik jabatan. Peneliti juga menemukan adanya indikasi kejenuhan serta konflik dengan pemimpin yang dirasakan oleh karyawan PT. MTG.

Kinerja yang belum optimal terlihat pada produktifitas divisi *heat treatment*. Hasil produksi yang dihasilkan oleh divisi *heat treatment* belum memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan.



Gambar 1.2

Persentase hasil Produksi *Heat treatment* Bulan Juni 2015

Sumber : data diolah oleh peneliti, Juni 2015

Gambar 1.2 menunjukkan produktifitas divisi *heat treatment* yang masih di bawah target produksi. Data tersebut merupakan data yang didapat dari data persentase hasil produksi *heat treatment* bulan juni 2015 yang baru berjalan sampai tanggal 15. Perkiraan target produksi 100% akan tercapai dalam 21 hari kerja, akan tetapi sampai pada hari ke-10 (hari libur tidak dihitung), divisi *heat treatment* belum mampu mencapai target. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan divisi *heat treatment* yang belum maksimal.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan, terdapat masalah dalam hal kedisiplinan. Kriteria kedisiplinan terdiri dari 4 indikator yaitu kehadiran/absensi, penggunaan jam kerja, ketaatan pada tata tertib, dan kerapian seragam. Peneliti menemukan banyaknya pelanggaran terutama

pada indikator kehadiran/absensi. Banyak diantara karyawan yang sering datang telambat serta ijin tanpa alasan yang jelas.

**Tabel 1.1 Penilaian Kedisiplinan Karyawan Divisi *Heat Treatment*
PT. Morita Tjokro Gearindo**

NO	NIP	Kriteria				NO	NIP	Kriteria				NO	NIP	Kriteria			
		Kedisiplinan						kedisiplinan						Kedisiplinan			
		1	2	3	4			1	2	3	4			1	2	3	4
1	025	1	4	4	3	11	225	1	4	4	4	21	337	3	4	4	3
2	045	1	3	3	3	12	242	4	4	4	3	22	361	4	4	4	4
3	078	3	3	4	4	13	246	4	4	4	4	23	369	1	4	4	3
4	096	3	4	3	3	14	253	1	3	3	3	24	370	4	2	3	3
5	101	1	4	4	4	15	262	1	4	3	3	25	398	1	3	3	3
6	132	1	4	3	4	16	264	1	4	4	3	26	446	2	3	3	3
7	145	3	4	4	4	17	269	1	4	4	3	27	474	4	4	4	3
8	186	1	3	3	3	18	276	3	4	4	3	28	475	3	3	4	4
9	188	1	4	4	3	19	311	4	4	4	4	29	476	1	3	3	3
10	221	3	4	4	3	20	328	1	4	4	4	30	477	1	4	3	3

Sumber : HRD, Juni 2015

Tabel diatas merupakan penilaian kedisiplinan terhadap 30 orang karyawan pada divisi Heat Treatment. Berdasarkan tabel tersebut, banyak diantara karyawan yang mendapat nilai rendah atas penilaian pada indikator 1 yaitu kehadiran/absensi. Skor yang diberikan menggunakan angka dari 1 sampai 4, dengan keterangan 1 sama dengan kurang, sedangkan 4 sama dengan baik sekali. Ditunjukkan pada tabel, masih banyak karyawan yang mendapat skor 1 dan 2 pada indikator kehadiran/absensi. Penilaian ini diberikan oleh HRD berdasarkan data absen keluar masuk karyawan melalui *finger print*.

Selain masalah kehadiran/absensi, peneliti juga menemukan beberapa pelanggaran lainnya. Berdasarkan pengakuan atasan, banyak karyawan yang

senang mencuri waktu untuk merokok disela jam kerja dan melakukannya di tempat yang tidak diperbolehkan yaitu di dalam pabrik atau di dalam kamar mandi. Atasan juga menyatakan tentang kurangnya kepedulian karyawan terhadap sesama karyawan dan perusahaan, mudahnya saja dalam hal kebersihan lingkungan kerja dan peralatan kerja.

Peneliti melihat pada saat jam istirahat banyak diantara karyawan yang keluar area pabrik menggunakan motor untuk makan siang. Padahal PT. MTG telah menyediakan *catering* untuk makan siang karyawan. Karyawan bisa dengan mudah keluar membawa motor tanpa harus memenuhi administrasi perijinan. Banyak diantara karyawan yang akhirnya terlambat masuk. Selain itu kebiasaan ini bisa berbahaya bagi karyawan itu sendiri, karena bisa saja terjadi kecelakaan saat di perjalanan menuju tempat makan siang atau saat perjalanan kembali ke kantor karena terburu-buru oleh waktu makan siang yang terbatas.

Peneliti menganalisa bahwa komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PT. MTG masih rendah. Komitmen organisasi adalah suatu sikap positif seseorang terhadap organisasi. Sikap positif inilah yang mendorong karyawan untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mentaati kebijakan dan peraturan perusahaan, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan meningkatkan prestasi kerja.⁵ Komitmen organisasi yang rendah

⁵ Pieter Sahertian, "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self-Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 2, September 2010: 156-169 158, h. 4.

bisa menyebabkan *absenteeism* dan *turnover* yang tinggi.⁶ Pernyataan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Sharon yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.⁷

Peneliti juga melakukan wawancara untuk menggali lebih apa saja yang dirasakan oleh karyawan PT. MTG. Karyawan menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan, akan tetapi sulitnya mencari pekerjaan menyebabkan mereka bertahan. Hal ini akan berdampak buruk karena sebenarnya secara emosional/mental mereka telah menyatakan keluar dari perusahaan sehingga mengakibatkan hilangnya kepedulian terhadap pekerjaan dan tidak merasa bertanggung jawab atas kemajuan perusahaan.

Komitmen organisasi yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.⁸ Pernyataan ini disebutkan juga dalam jurnal yang dibuat oleh Nunung dkk, yang membahas tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan.⁹ Terdapat banyak variabel yang mungkin mempengaruhi kinerja, akan tetapi komitmen merupakan faktor kunci. Komitmen yang tinggi akan tercermin dari perilaku dan diwujudkan dengan sikap.

⁶ S. Pantja Djati dan M. Khusaini, "Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi Kerja", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 5, No. 1, Maret 2003: 25 – 41, h. 3.

⁷ Sharon Clinebell, "Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment", *Journal Of Service Science* – 2013 Volume 6, Number 1, h. 1.

⁸ Triana Fitriastuti, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 4, No. 2, 2013, Pp: 103-114.

⁹ Nunung Ghoniyah dan Masurip, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen", *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2, No. 2, 2011, Pp: 118-129.

Pra-research yang dilakukan oleh peneliti juga menemukan adanya masalah pada kepuasan kerja karyawan PT. MTG. Terdapat beberapa kondisi yang menyebabkan karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Faktor - faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, penyeliaan, keuntungan sampingan, rekan kerja, komunikasi, pekerjaan itu sendiri, penghargaan dan prosedur produksi.¹⁰

Kondisi yang paling banyak dirasakan oleh karyawan adalah sulitnya kesempatan untuk naik jabatan. Banyak karyawan yang telah bekerja selama kurang lebih 10 tahun akan tetapi jabatannya masih sebagai operator. Karyawan baru memiliki kesempatan untuk naik jabatan apabila ada kepala bagian atau kepala seksi yang pensiun atau *resign*. Hal ini juga yang menyebabkan kejenuhan bagi beberapa karyawan.

Peneliti juga mendengarkan keluhan dari pegawai tentang beban kerja yang berlebihan. Terjadi kondisi seorang pegawai mengerjakan pekerjaan lain yang di luar *job desc*. Terdapat juga kondisi dimana 1 orang memiliki lebih dari 1 jabatan. *Job ambiguity* juga bisa dijadikan salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja pada karyawan. Konflik peran, mengerjakan tugas lain, pengembangan karir dan beban kerja yang berlebihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.¹¹

¹⁰ Kambiz Heidarzadeh Hanzae dan Majid Mirvaisi, "A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees' Performance in Iranian Hotel Industry", *Management Science Letters*, 3 (2013) 1395–1402, 2013, h. 2.

¹¹ Mahboobeh Khorshidifara dan Ali Abedi, "An Empirical Study on The Impact of Stress on The Relationship Between Locus of Control and Job Satisfaction and Job Performance", *Management Science Letters* 1 (2011) 511–516, h. 5.

Selain kedua faktor itu, karyawan juga merasa tidak puas dengan pemimpin dikarenakan pengambilan keputusan yang sering dilakukan secara sepihak dan kurang mampu berempati dengan keadaan karyawan. Atasan dirasa kurang berpihak pada bawahan dan sering melimpahkan tanggung jawab atas kesalahan yang terjadi pada kegiatan produksi. Atasan juga kurang aktif dalam berkomunikasi dengan bawahan.

Hal lain yang dikeluhkan oleh karyawan adalah tidak adanya *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan untuk menambah motivasi karyawan. Insentif produksi yang didapat karyawan sangat sedikit dan berbeda-beda antar divisi. Jika di divisi lain, jabatan operator menerima insentif per bulan sebesar kurang lebih Rp. 100.000,- sedangkan pada divisi *heat treatment* untuk jabatan yang sama, karyawan hanya mendapatkan insentif sebesar kurang lebih Rp. 75.000,-. Kondisi ini menyebabkan kekecewaan dan kecemburuan antar karyawan.

PT. MTG juga tidak memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan, seperti penghargaan *employee of year* atau sejenisnya. Pemberian kompensasi, *reward* atau penghargaan terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.¹²

Beberapa penelitian telah mengungkapkan hubungan antara kpuasan kerja dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tidak terpenuhi dapat

¹² S. Pantja Djati dan M. Khusaini, *op. cit.*, h. 2.

mempengaruhi kinerja karyawan.¹³ Hal ini juga dibuktikan oleh Kambiz Heidarzeh dkk dalam jurnalnya yang meneliti tentang kinerja pegawai hotel di Iran.¹⁴

Berdasarkan fenomena tersebut serta didukung dengan jurnal-jurnal penelitian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan tema “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Heat treatment* Pada PT. Morita Tjokro Gearindo”

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan *Heat treatment* pada PT. Morita Tjokro Gearindo?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo ?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo ?
4. Apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo?
5. Seberapa besar kontribusi kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Heat treatment* pada PT. Morita Tjokro Gearindo?

¹³ Achmad Sudiro, “Pengaruh Timbal-Balik Antara Kepuasan Kerja Dengan Kepuasan Keluarga dan Komitmen Kerja Serta Dampaknya Terhadap Prestasi Kerja dan Karier Dosen”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 1, Maret 2008: 38-49.

¹⁴ Kambiz Heidarzadeh Hanzaeaa And Majid Mirvaisib, *op. cit.*, h. 5.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui deskripsi tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan *Heat treatment* pada PT. Morita Tjokro Gearindo.
2. Mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo.
3. Mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo.
4. Mengetahui adanya pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi *Heat treatment* di PT. Morita Tjokro Gearindo.
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan *Heat treatment* pada PT. Morita Tjokro Gearindo.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Memberikan pelajaran dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

2. Bagi PT. Morita Tjokro Gearindo

Memberikan informasi mengenai apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di divisi *Heat Treatment*.

3. Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Dapat digunakan menjadi referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Bagi Universitas Negeri Jakarta khususnya pada program studi Manajemen SDM

Diharapkan penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi pembelajaran yang baik yang bisa memberikan pengetahuan tambahan untuk mahasiswa khususnya pada konsentrasi manajemen SDM.