

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sangat erat hubungannya dengan perusahaan. Dalam hal ini memiliki arti bahwa tidak ada perusahaan tanpa adanya manajemen didalamnya. Perusahaan merupakan wadah bagi manajemen berperan aktif karena sebuah perusahaan membutuhkan pengolahan, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan. Sebuah perusahaan tanpa adanya manajemen yang baik akan mengakibatkan perusahaan tidak dapat bertahan lama. Salah satu manajemen yang memiliki peran penting di perusahaan adalah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu perusahaan. Dalam mencapai tujuannya, tentu suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Perubahan ekonomi bagi dunia bisnis di Indonesia di era globalisasi ini membawa dampak yang cukup besar. Perusahaan dituntut untuk mempertahankan eksistensi karena adanya persaingan bisnis yang semakin ketat, baik persaingan domestik maupun internasional. Dalam menciptakan

satu keunggulan bersaing, salah satu aspeknya adalah dengan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Adanya sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu merespon dengan cepat usaha dalam menghadapi perubahan dunia bisnis.

Dalam suatu perusahaan terdapat dua pihak yang saling berkepentingan dan ketergantungan satu sama lain yaitu perusahaan dan karyawan. Perusahaan dan karyawan biasanya memiliki persepsi yang berbeda, dimana perusahaan menginginkan agar karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi dan di sisi lain karyawan menginginkan agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Peningkatan produktivitas seharusnya sejalan dengan peningkatan kinerja karyawan. Produktivitas akan menurun, apabila kinerja karyawan menurun. Perusahaan harus mampu menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan rasa puas kepada karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor peningkatan produktivitas, kinerja, dan terciptanya komitmen yang tinggi. Komitmen yang kuat sangatlah penting untuk menjadikan sebuah perusahaan tetap kompetitif dan mampu menghadapi persaingan di era saat ini. Komitmen yang tinggi dapat mempermudah terwujudnya tujuan perusahaan. Namun pada kenyataannya, terdapat beberapa permasalahan yang sama sekali tidak diharapkan oleh perusahaan.

Diantaranya ditemukan tindakan kesalahan dalam penyampaian komunikasi, baik antar karyawan maupun dengan pimpinan. Sehingga timbul

konflik yang membuat karyawan kurang nyaman dengan lingkungan kerjanya. Kemudian ada beberapa karyawan hanya melakukan pekerjaan yang menjadi *jobdesk* mereka saja, tanpa saling mendorong karyawan lain untuk menuntaskan pekerjaan lebih dari target. Dimana bekerja dalam suatu perusahaan seharusnya memiliki kerjasama yang baik, segala sesuatunya menjadi tanggung jawab bersama tanpa ada pembeda dan tanpa sikap egoisme yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya.

Kemudian terdapat pula tindakan *indispliner* karyawan yang bekerja di PT. Intrasari Raya Bogor. Hal tersebut ditunjukkan oleh tingginya persentase tingkat keterlambatan karyawan pada bulan Oktober 2017 sampai dengan September 2018 yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1
Tingkat Keterlambatan Kehadiran Karyawan
Periode Oktober 2017 - September 2018

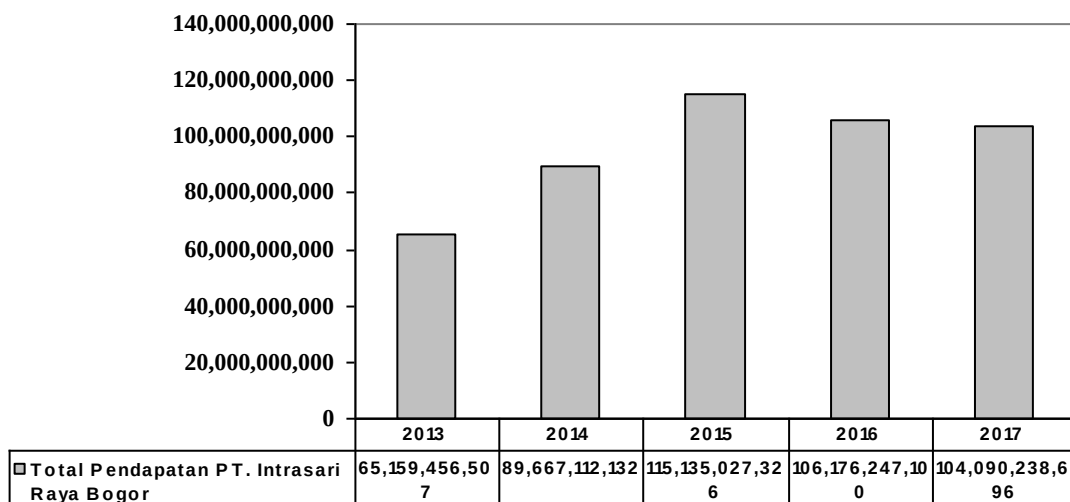
No	Bulan	Toleransi Keterlambatan Hadir	Karyawan yang Hadir Tepat Waktu	Karyawan yang Terlambat Hadir
1	Oktober 2017	100%	78%	22%
2	November 2017	100%	88%	12%
3	Desember 2017	100%	78%	22%
4	Januari 2018	100%	92%	8%
5	Februari 2018	100%	94%	6%
6	Maret 2018	100%	83%	17%
7	April 2018	100%	89%	11%
8	Mei 2018	100%	90%	10%
9	Juni 2018	100%	96%	4%
10	Juli 2018	100%	88%	12%
11	Agustus 2018	100%	73%	27%
12	September 2018	100%	74%	26%
TOTAL			85%	15%

Sumber : HRD PT. Intrasari Raya Bogor (data hasil diolah)

Berdasarkan tabel 1 tersebut, persentase tingkat keterlambatan kehadiran karyawan PT. Intrasari Raya Bogor dari bulan ke bulan mengalami peningkatan dan penurunan. Persentase tertinggi terjadi pada bulan Agustus 2018 yakni sebesar 27%. Rata-rata keterlambatan kehadiran yang dilakukan karyawan yang bekerja di PT. Intrasari Raya Bogor sebesar 15%. Pada dasarnya perusahaan mengharapkan karyawan hadir tepat waktu tanpa adanya keterlambatan. Kenyataannya, perusahaan telah memberikan batas toleransi maksimal yaitu 15 menit dari jam masuk kantor yang telah ditentukan, namun masih ditemukan banyaknya keterlambatan. Akhirnya, perusahaan menetapkan kebijakan baru bahwa setiap karyawan yang datang terlambat akan diberlakukan pemotongan gaji.

Tindakan *indispliner* yang masih sering terjadi tersebut, terdapat indikasi bahwa beberapa karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang kuat dalam mematuhi peraturan perusahaan. Hal tersebut diprediksi bahwa adanya ketidakpuasan yang dirasakan mereka. Hal ini dapat merugikan perusahaan karena dengan banyaknya karyawan yang tidak disiplin waktu, berarti salah satu peraturan perusahaan mengenai kehadiran masih kurang dipedulikan oleh karyawan. Keterlambatan hadir mengakibatkan pekerjaan yang mereka lakukan menjadi tertunda dan situasi tersebut sangat mengganggu bagi kelancaran tugas perusahaan. Hal tersebut juga terindikasi adanya ketidaktegasan manajemen perusahaan perihal banyaknya karyawan yang terlambat hadir.

Gejala permasalahan lainnya yakni *income* perusahaan mengalami penurunan yang cukup drastis. PT. Intrasari Raya Bogor yang tergabung dalam *Godrej Group Company* merupakan perusahaan swasta berskala internasional yang bergerak di bidang *Distribution Consumer Good* yang memiliki jaringan distribusi luas di seluruh wilayah Indonesia yang saat ini sedang berkembang pesat. Perusahaan yang menuju tahap berkembang seharusnya dapat menjaga kualitas sumber daya manusia didalam sebuah manajemen. Namun pada kenyataannya, PT. Intrasari Raya Bogor mengalami penurunan total pendapatan dimana kinerja yang dilakukan karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Admin PT. Intrasari Raya Bogor (data hasil di olah)

Gambar 1
Total Pendapatan Perusahaan
Tahun 2013 - 2017

Berdasarkan gambar 1, total pendapatan yang diterima oleh PT. Intrasari Raya Bogor mengalami peningkatan dan penurunan pada periode tahun 2013-2017. Pada periode tersebut, pendapatan tertinggi yang diterima PT. Intrasari Raya Bogor terjadi di tahun 2015, sedangkan perusahaan memperoleh pendapatan yang cukup rendah di tahun 2013. Penurunan pendapatan yang drastis terjadi di tahun 2016, dimana total pendapatan perusahaan menurun sebesar Rp 8.958.780.226 (Rp 115.135.027.326 - Rp 106.176.247.100) dibandingkan tahun sebelumnya.

Peningkatan kinerja didasari dengan adanya komitmen organisasi. Dimana komitmen yang kuat dapat mempertahankan bahkan meningkatkan sebuah kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Komitmen yang tinggi tidak terwujud karena kualitas sumber daya manusia yang ada di PT. Intrasari Raya Bogor mengenai pencapaian kinerja masih belum bisa optimal seperti permasalahan tersebut.

Dunia bisnis yang sangat dinamis sekarang ini, menuntut sebuah perusahaan agar selalu kreatif dalam mencari cara untuk menghadapi persaingan. Optimalisasi fungsi sumber daya manusia merupakan strategi untuk mencapai keunggulan, namun demikian untuk mempertahankan karyawan diperlukan penerapan kualitas kehidupan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Penerapan kualitas kehidupan kerja harus mampu memberikan motivasi kerja kepada karyawan, sehingga dapat memperkuat komitmen organisasi karyawan. Peningkatan kualitas kehidupan kerja akan memberikan dampak positif bagi seorang karyawan agar berperilaku baik didalam maupun

di luar lingkungan kerja. Dimana lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan. Di Indonesia, kualitas kehidupan kerja secara standar dapat dipenuhi dengan dilaksanakannya Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 yang di antaranya mengatur tentang kesempatan dan perlakuan yang sama, pelatihan kerja, hubungan kerja, perlindungan, pengupahan, kesejahteraan karyawan, serta hubungan industrial.

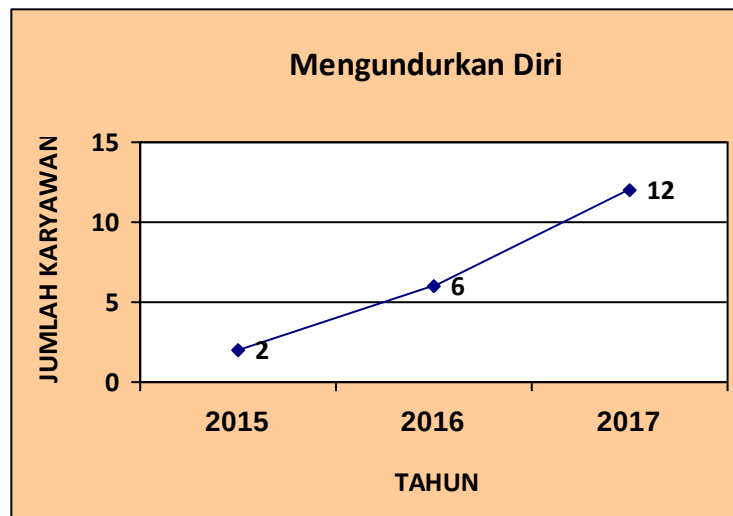
Selain kedisiplinan dan peningkatan kinerja, keberhasilan suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja yang dapat meningkatkan peran serta dari karyawan terhadap perusahaan. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja yang baik dan memiliki potensi dalam meningkatkan komunikasi dan motivasi. Peningkatan-peningkatan tersebut bisa mengubah kinerja yang dapat menimbulkan rasa puas dalam melakukan pekerjaan bagi karyawan.

Penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki rasa puas dalam pekerjaannya akan memiliki motivasi, partisipasi kerja yang tinggi, dan komitmen pada perusahaan, dimana pada akhirnya akan memperbaiki kinerja mereka. Jika tidak adanya kepuasan kerja, diduga akan terjadi *turn over* yang tinggi.

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Semakin karyawan merasa nyaman dengan yang apa telah diberikan perusahaan, karyawan akan memiliki komitmen yang lebih baik terhadap perusahaan karena mereka merasa kinerjanya dihargai sebagai karyawan. Pada umumnya, karyawan yang akan memiliki komitmen tinggi adalah karyawan yang memiliki kepuasan kerja. Karakteristik masing-masing karyawan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan dan komitmen.

Adanya komitmen menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya yakni dapat menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya akibat dari tuntutan komitmen lainnya. Komitmen yang kuat akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Keberhasilan dari kinerja seseorang pada umumnya ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme, dan komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya.

Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada dalam perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan, baik dari karyawan maupun perusahaan. Kondisi yang terjadi di PT. Intrasari Raya Bogor yang timbul diduga karena adanya ketidakpuasan yaitu adanya karyawan yang memiliki loyalitas yang rendah dan terjadi perpindahan karyawan (*labour turnover*) yang cukup tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh banyaknya karyawan yang mengundurkan diri dari PT. Intrasari Raya Bogor yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : HRD PT. Intrasari Raya Bogor

Gambar 2
Jumlah Karyawan yang Mengundurkan Diri
Tahun 2015 - 2017

Berdasarkan gambar di atas, jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada tahun 2015 sebanyak 2 orang dan di tahun 2016 sebanyak 6 orang. Kemudian di tahun 2017, ada 12 orang karyawan mengundurkan diri. Sehingga total karyawan yang mengundurkan diri pada periode 2015-2017 sebanyak 20 orang. Pada periode tersebut, tingkat *labour turnover* dikatakan cukup tinggi. Hal ini terindikasi mencerminkan kondisi yang tidak mewakili konstruk psikologis antara perusahaan sebagai organisasi dengan karyawan sebagai individu. Hal tersebut juga dikaitkan dengan penerapan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sebagai landasan dari terciptanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri setiap karyawan.

Penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik merupakan perhatian perusahaan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepuasan merupakan hal individu, dimana setiap individu memiliki kepuasan yang

berbeda-beda. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi, pada umumnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi akan memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas baik karyawan maupun perusahaan.

Karyawan akan bekerja dengan baik sebagaimana mereka diperlakukan oleh perusahaan. Apabila karyawan mendapatkan hasil dari perusahaan sesuai dengan yang diharapkan, maka akan tercipta komitmen karyawan. Ini merupakan hubungan langsung antara manajemen sumber daya manusia dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Perlakuan yang baik kepada karyawan dapat memotivasi mereka untuk mencapai tujuan dalam segala bidang. Mereka akan memberikan kontribusi secara sukarela dan akan melakukan hal yang lebih dari yang diharapkan oleh perusahaan.

Tujuan perusahaan dengan adanya komitmen adalah agar karyawan dapat mencapai harapan yang diinginkan perusahaan dengan optimal, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Namun diduga kurangnya peran dari kepemimpinan dan pengawasan manajemen perusahaan masih dinilai belum maksimal. Hal tersebut menyebabkan terhambatnya tujuan perusahaan karena kondisi ini dapat menyurutkan sebagian karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Worklife*) dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Terhadap Komitmen Organisasi (*Commitment Organization*) di PT. Intrasari Raya Bogor.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti mengidentifikasi masalah yang ada di PT. Intrasari Raya Bogor antara lain:

1. Pemberian sanksi untuk pelanggaran perihal kedisiplinan masih kurang tegas.
2. Kurangnya *teamwork* antar karyawan.
3. Kualitas karyawan dalam lingkungan kerja masih kurang baik.
4. Kurangnya komunikasi antar karyawan.
5. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan.
6. Tidak terciptanya komitmen dalam diri karyawan.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, namun karena adanya keterbatasan peneliti dalam mengungkapkan berbagai teori, maka perlu dibatasi permasalahan penelitian yakni sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel kualitas kehidupan kerja berdasarkan pengembangan indikator dari Cascio (2001) dalam Irawati (2015) yang mencakup sistem imbalan yang inovatif, lingkungan kerja, dan restrukturisasi kerja.
2. Pengukuran variabel kepuasan kerja berdasarkan teori Hasibuan (2008) dimana variabel tersebut berkaitan dengan cara karyawan menyenangi dan mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

3. Pengukuran komitmen organisasi menggunakan tiga dimensi yaitu afektif, berkelanjutan, dan normatif yang berdasarkan dari teori Mayer dan Allen (Luthan, 2011) dalam Kaswan (2018).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor?
3. Apakah kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor.
3. Untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT. Intrasari Raya Bogor.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya yaitu :

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah ilmu, memperluas wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat memperbaiki cara berpikir peneliti dalam menganalisa suatu masalah dengan metode ilmiah.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan mengantisipasi masalah yang ada di perusahaan, serta dapat memberikan masukan berupa informasi juga hasil pembandingan untuk keputusan di masa yang akan datang.

3. Bagi Akademis dan Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pembaca dan dapat digunakan pada penelitian selanjutnya yang lebih mendalam.

G. Sistematika Penelitian

Penelitian ini diuraikan ke dalam beberapa bab yang berurutan dengan tujuan mengetahui arahan serta gambaran yang lebih jelas secara keseluruhan. Adapun garis besar dari isi proposal ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi landasan teori, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan hipotesis penelitian. Dalam bab ini disusun berbagai literatur sebagai landasan teori yang menunjang masalah yang menjadi objek penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai lokasi dan waktu penelitian, metode penelitian yang digunakan, variabel dan pengukuran, jenis data, populasi dan sampel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan dan diuraikan hasil analisis dan pembahasan yang berhubungan dengan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.