

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Organisasi adalah perkumpulan atau wadah bagi sekelompok orang untuk bekerjasama, terkendali dan dipimpin untuk tujuan tertentu. Biasanya organisasi memanfaatkan sumber daya tertentu semisal sumber daya manusia, lingkungan, mesin, cara atau metode, uang, material, dan beberapa sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasinya. SDM (Sumber daya manusia) adalah salah satu aset penting organisasi atau perusahaan yang mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi secara efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut (Simamora, 2006). SDM juga berperan penting dalam penetapan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Nugroho & Kunartinah (2012) tanpa SDM kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Peran yang terpenting SDM dalam pencapaian tujuan perusahaan menandakan diperlukannya pengelolaan SDM secara berkelanjutan dan bertahap agar mendapatkan SDM yang berkualitas, sehingga untuk melaksanakan kegiatan organisasinya dapat memberikan hasil secara optimal (Sartika, 2014).

Masalah sumber daya manusia menjadi masalah yang kompleks padahal kedudukannya menentukan kondisi perusahaan, namun sering kali dalam organisasi terjadi penurunan komitmen organisasi pada karyawan. Satu usaha dapat dilakukan organisasi untuk mengelola SDM adalah dengan cara

membangun komitmen organisasi karyawannya. Agar tercapai tujuan sebuah organisasi memerlukan komitmen tinggi dari karyawannya. Komitmen kerja dalam organisasi sebagai aspek sikap dalam perilaku tercermin antara lain dari keinginan untuk bekerja keras, percaya dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta tetap ingin bekerja untuk organisasi (Dessler, 2007).

Komitmen organisasi yaitu keadaan karyawan dalam memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan organisasi dan mempunyai keinginan dalam mempertahankan status anggota dalam organisasi (Robbins & Judge, 2008) Komitmen organisasi dijadikan patokan dalam perusahaan, sebab komitmen yang dimiliki anggota organisasi adalah hal terpenting bagi organisasi dalam menciptakan keberlangsungan hidup organisasi apapun bentuk organisasinya (Kingkin dkk, 2010). Komitmen rendah mencerminkan bahwa kurangnya tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Fitriastuti, 2013).

Komitmen karyawan kepada perusahaan adalah salah satu jaminan agar terjaga keberlangsungan perusahaan. Jika perusahaan dapat memenuhi keinginan dari karyawannya, maka dengan sendirinya akan terciptanya rasa menyenangkan dan nyaman bagi karyawan, sehingga bisa mengakibatkan rasa puas dan kerasan untuk bekerja di perusahaannya. Jika sebaliknya, karyawan akan merasakan ketidaknyamanan dan akan memilih untuk mencari-mencari alternatif peluang kerja pada perusahaan yang lain. Untuk itu, komitmen dalam organisasi harus senantiasa dipelihara secara maksimal dalam rangka menjaga kelancaran aktivitas kerja di dalam sebuah perusahaan, sehingga dapat menjalankan visi dan misi yang efisien dan efektif (Handaru dkk, 2013).

Dalam kenyataan yang terjadi dilapangan, tidak banyak organisasi bisa mengelola sumber daya manusia yang dipunyainya dengan efisien dan efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya ditemukan persoalan tentang perilaku dan sikap karyawan waktu bekerja, baik menyangkut komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan sampai pada persoalan berhentinya karyawan dan mencari peluang kerja di perusahaan lain sebab kurangnya peluang promosi atau jenjang karir.

Seperti pada perusahaan PT. Doohwan Design Indonesia yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang printing yang berada di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara Jawa Tengah. Survey awal diketahui bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan PT. Doohwan Design Indonesia tidak terlalu istimewa, meskipun tidak dipungkiri masih banyak karyawan memiliki komitmen yang tinggi dan memiliki kinerja yang bagus, tetapi masih banyak karyawan memiliki komitmen organisasi yang rendah. Seperti adanya karyawan karyawan tidak peduli terhadap kelangsungan perusahaan, sebagai contoh perilaku setiap karyawan di perusahaan itu yang hanya datang untuk bekerja tanpa memberikan masukan pada teman kerja atau pimpinan dan terkadang kadang mengobrol di luar pekerjaan yang sedang dijalankan. Kurangnya tanggung jawab atas pekerjaannya dan banyak keluar masuk karyawan.

Berikut karyawan keluar dari PT. Doohwan Design Indonesia Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara Tahun 2018. Berdasarkan data bagian HRD PT. Doohwan Design Indonesia dapat dilihat di Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Jumlah Karyawan Keluar PT. Doohwan Design Indonesia Tahun 2018**

Tahun	Bulan	Karyawan Keluar		Jumlah Karyawan Keluar
		Shif Jono	Shif Anto	
2018	Januari	7	5	12
2018	Febuari	9	7	16
2018	Maret	3	6	9
2018	April	7	10	17
2018	Mei	11	13	24
2018	Juni	6	4	10
2018	Juli	11	8	19
2018	Agustus	8	13	21
2018	September	7	8	15
2018	Oktober	10	12	22
2018	November	8	5	13
2018	Desember	9	9	18
	Total	87	91	178

Sumber: PT. Doohwan Design Indonesia Jepara Tahun 2018

Dari tabel 1 dapat disimpulkan bahwa rendahnya komitmen karyawan PT. Doohwan Design Indonesia ini bisa dilihat dari banyaknya jumlah karyawan keluar pada tahun 2018 sejumlah 178 karyawan dari 723 karyawan. Dalam satu tahun persentasenya sebanyak 25 % karyawan keluar dari perusahaan merupakan persentase termasuk tinggi. Karena kurangnya komitmen organisasi sehingga karyawan banyak yang keluar. Karyawan keluar paling banyak terjadi pada bulan Mei sebanyak 24 orang.

Komitmen organisasional menjadi faktor yang cukup penting bagi dalam stabilitasi kondisi dan situasi pada sebuah perusahaan karena dengan komitmen karyawan yang tinggi ke perusahaan sangat memungkinkan perusahaan tersebut akan dapat berkembang dengan cepat. Peran karyawan telah berkembang mengikuti perkembangan zaman. Perusahaan jika ingin tetap bertahan dalam

dunia bisnis tentu membutuhkan SDM yang berkompeten atau ahli dibidangnya. Strategi dalam pengelolaan SDM di dalam suatu perusahaan ditunjukkan untuk menciptakan kekuatan antara karyawan dan perusahaan, maka terjadi hubungan timbal balik yang menguntungkan. Disatu sisi perusahaan membutuhkan karyawan yang berkompeten dibidangnya dan karyawan membutuhkan imbalan berupa kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan tersebut.

Suparyadi (2015) menyatakan bahwa kompensasi yaitu semua imbalan yang didapat oleh karyawan atau individu sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh organisasi, bersifat finansial ataupun non finansial. Omotayo dkk (2014) menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang didapat karyawan berupa upah langsung maupun tidak langsung. Bhatti (2011) menemukan bahwa karyawan diberikan kompensasi yang sesuai maka karyawan tersebut akan mempunyai komitmen organisasi yang baik.

Banyaknya kompensasi bisa jadi pertimbangan karyawan atau individu untuk bekerja dan bertahan pada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua jenis finansial dan non finansial. Kurangnya kompensasi yang memadai akan mengurangi rasa kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan (Fatimah, 2013). Kompensasi mungkin memiliki pengaruh terhadap komitmen seseorang karyawan dalam organisasi.

Kompensasi adalah salah satu dari fungsi manajemen sumber daya manusia sebab besarnya dari kompensasi yang didapat oleh karyawan untuk dijadikan ukuran nilai dari kontribusi yang mereka berikan terhadap perusahaan di tempat mereka melakukan pekerjaan sebagai ganti dari pelaksanaan tugas

organisasional. Milgo dkk (2014) menemukan hasil kompensasi menunjukkan pengaruh signifikan dengan komitmen karyawan. Prabowo dkk (2015) menemukan hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi antara perawat dan bidan kontrak di RS Bhayangkara Hasta Brata Batu Malang. Pratama dkk (2016) menemukan hal yang sama mengenai kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kee dkk (2016) menemukan bahwa hubungan yang signifikan kompensasi finansial seperti gaji, bonus dan uang muka terhadap komitmen organisasional, yang paling dominan antara ketiga kompensasi tersebut adalah uang muka dalam penelitian ini. Riana & Wirasedanaa (2016) menemukan kompensasi pengaruhnya signifikan terhadap komitmen organisasi. Kaitan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi pengaruhnya positif sebab adanya kompensasi yang sesuai, dengan tugas pekerjaan maka karyawan akan merasa nyaman dalam suatu pekerjaan.

Salah satu variable dalam penelitian ini adalah Kompensasi, sebab kompensasi merupakan faktor utama yang bisa digunakan sebagai strategi atau alat bagi perusahaan untuk mencari karyawan yang berkompeten dan berkualitas, dan juga sebagai alat pengarahan perilaku yang diharapkan dan dapat digunakan mempertahankan karyawan atau individu yang ada, akan tetapi bisa juga menjadi suatu sumber ketidakpuasan apabila strategi yang diterapkan tidak tepat misalnya perusahaan telah memberikan kompensasi (gaji/upah) yang tinggi tetapi kurang memikirkan kesejahteraan dimasa mendatang (saat purna bakti), kebijakan seperti



ini akan mengurangi loyalitas karyawan kepada perusahaan dan mengakibatkan perputaran karyawan yang semakin meningkat.

Salah satu faktor mempengaruhi komitmen organisasional adalah karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan bersangkutan dengan bagaimana cara para karyawan menilai tugas-tugasnya dalam pekerjaannya (Isrorina & Setyowati, 2009). Dalam pengorganisasian yang baik juga harus memperhatikan komitmen organisasi dan karakteristik pekerjaan agar tercapai tujuan organisasinya dengan efisien dan efektif (Djastuti, 2011). Simamora (2006) karakteristik pekerjaan yaitu suatu pendekatan karyawan kepada pemerikayaan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yaitu sifat dari tugas karyawan yang terdiri tingkat kepuasan, tanggung jawab, dan macam tugas yang didapatkan dari pekerjaan itu (Subyantoro, 2009).

Karakteristik inti dari pekerjaan yang didesain dengan baik dapat membantu karyawan untuk tetap memilih berkomitmen dengan perusahaan pemberi pekerjaan (Astuti dkk, 2010). Namun sebaliknya, bila karakteristik pekerjaan kurang baik, maka kemungkinan karyawan akan kurang berkomitmen terhadap perusahaan, sehingga mengakibatkan karyawan cenderung memilih untuk mencari pekerjaan alternatif dengan karakteristik pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Djastuti (2011) dan Handaru dkk, (2013) bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selain faktor di atas yang sudah dijelaskan, faktor lain yang penyebab penurunan komitmen organisasi adalah stres kerja. Stres merupakan bidang

perhatian bagi pengusaha dan karyawan sebagai anggota atau bagian dari organisasi, stres menentukan optimal atau tidaknya keluaran karyawan dan membuat pekerjaan karyawan tersebut berarti bagi mereka (Hlatywayo et al, 2014). Stres kerja bertindak sebagai tantangan besar dan ancaman psikologis, fisik individu serta kesehatan organisasi. Stres menyebabkan banyak masalah, karena itu stres penting untuk ditanggulangi untuk meningkatkan kehidupan, kesehatan dan produktifitas karyawan (Siagian, 2003).

Gejala stres yang berdampak negatif bagi perusahaan termasuk ke dalam distress, karena sering menghasilkan sikap karyawan yang disfungsional antara lain absen tanpa alasan, sering melakukan kesalahan, bersikap masa bodoh dan moral yang rendah. Di sisi lain stress juga bisa berdampak positif terhadap karyawan atau disebut juga sebagai eustress yang bisa menimbulkan efek menciptakan tantangan dan perasaan untuk bisa selalu berprestasi serta berperan sebagai faktor motivator yang kritis bagi banyak karyawan (Indra Setiawan & Darminto, 2013).

Salah satu masalah dari stres seperti tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dan tugas tidak sesuai wewenang jabatan bisa berpengaruh ke komitmen organisasi yang menyebabkan komitmen organisasi tersebut menjadi rendah, efek berlebihan dari stres ini adalah meningkatkan niat karyawan untuk keluar atau resign dari organisasi dan kinerja organisasi berkurang (Cicei, 2012). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan indikasi tentang stres kerja ditemukan fenomena bahwa karyawan menerima tuntutan pekerjaan yang terlalu besar sehingga ada pekerjaan yang selesai tetapi tidak sesuai dengan waktu yang



ditentukan. Hal ini menyebabkan karyawan stres karena tidak bisa memenuhi kewajibannya sebagai karyawan.

Menurut Siagian (2003) stres dengan tingkat tertentu diperlukan dalam pekerjaan sebab adanya stres karyawan akan merasa tertantang dan perlu mengerahkan segala kemampuannya untuk berprestasi dan dengan demikian dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Namun, jika tingkat stres kerja karyawan tinggi dan tidak cepat diatasi bisa berakibat pada sikap perilaku yang tidak diinginkan oleh sebuah organisasi, seperti turunnya komitmen organisasi serta kepuasan kerja yang rendah para karyawan (Hazisma, 2013).

Stres yakni salah satu hal yang perlu diperhatikan dan dikelola oleh individu maupun organisasi, karena jika stres dengan tingkat yang tinggi dibiarkan terus menerus tanpa ada pengelolaan dan penanganan akan berdampak pada keinginan seseorang untuk bertahan dalam sebuah organisasi (Sanjaya, 2012). Semakin tinggi stressor (*workload, pressure, conflict, dan role ambiguity*) yang dirasakan atau dialami karyawan akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkatan stres yang dipunyai oleh karyawan tersebut. Tingkat stres kerja ini akan mempengaruhi komitmen karyawan dimana semakin tinggi tingkat stres yang dimiliki karyawan maka akan semakin rendah komitmen.

Hal ini didukung oleh penelitian Nursyamsi (2012), yaitu stres kerja mempengaruhi secara negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Khatibi, A. H. Asadi (2009) menyatakan ada hubungan negatif antara stres kerja terhadap komitmen organisasi, pegawai yang memiliki tingkat stres tinggi berimplikasi terhadap rendahnya komitmen organisasi mereka. Cha et al (2011)

mengungkapkan stres kerja memiliki hubungan yang signifikan dan negatif dengan komitmen organisasi. Stres kerja berpengaruh negatif pada komitmen organisasi karena semakin tinggi stres mengakibatkan semakin menurunnya komitmen organisasi (Iresa dkk, 2015)

Berdasarkan informasi yang diperoleh mengungkapkan bahwa masih ada sedikit karyawan yang tidak berkomitmen, mereka hanya mencoba-coba atau sekedar ingin tahu mengenai PT. Doohwan Design Indonesia Berdasarkan observasi penulis, kompensasi yang diberikan dari PT. Doohwan Design Indonesia secara langsung ataupun tidak langsung sudah termasuk sesuai, akan tetapi masih ada juga yang belum cukup dengan apa yang diinginkan karyawannya, seperti pemberian bonus belum sesuai harapan, tunjangan masa kerja dan jabatan belum tepat sarannya dan fasilitas perusahaan yang belum memadai. Karakteristik pekerjaan yang dikasih kepada karyawan pada PT. Doohwan Design Indonesia sudah cukup baik, hanya saja karakteristik pekerjaan masih kurang adil yang diberikan untuk karyawan karena pimpinan masih belum bisa membagi tugas antara satu sama lainnya. Pimpinan lebih memberikan tugas yang ringan kepada karyawan yang mereka sukai sedangkan memberikan tugas berat kepada karyawan yang mereka tidak sukai sehingga bisa berakibat pada menurunnya komitmen organisasi. Tuntutan pekerjaan yang terlalu besar dan tugas tidak sesuai wewenang jabatan yang diberikan oleh PT. Doohwan Design Indonesia sehingga ada pekerjaan yang selesai tetapi kurang tepat waktu. Hal ini menyebabkan karyawan stres karena tidak bisa memenuhi kewajibannya sebagai karyawan dan bisa berpengaruh ke komitmen organisasi tersebut menjadi rendah.

## 1.2. Ruang Lingkup

Karena sangat luasnya permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi maka untuk menyederhanakan penelitian ini dan agar dalam pembahasan lebih terarah dan juga berjalan dengan baik maka perlu adanya ruang lingkup penelitian, yaitu:

1. Variabel yang ditentukan adalah kompensasi, karakteristik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Objek penelitian ini adalah karyawan di semua bagian yaitu karyawan produksi maupun staff di PT. Doohwan Design Indonesia Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara.

## 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang penelitian di PT. Doohwan Design Indonesia terkait komitmen organisasi yang kurang baik yang menimbulkan banyak karyawan resign, diduga adanya pengaruh kompensasi, karakteristik kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasi maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi?

## 1.4. Tujuan Penelitian

Terkait dengan masalah yang telah dirumuskan maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi.

2. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kerja terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk menambah pengetahuan khususnya bagi penulis tentang komitmen organisasi. dan melengkapi hasil penelitian-penelitian sebelumnya, mengenai komitmen organisasi sehingga bisa dijadikan suatu referensi untuk kalangan akademisi dan referensi untuk peneliti selanjutnya yang ingin mengadakan sebuah penelitian lebih lanjut dengan tema yang sama.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi PT. Doohwan Design Indonesia guna meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang ada. Dapat juga dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk diterapkan untuk mengatasi permasalahan tentang komitmen organisasi agar perusahaan tidak rugi di kemudian hari.