

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas akan memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi. Oleh sebab itu maka pihak manajemen harus secara terus menerus melakukan pengelolaan SDM yang dimilikinya dengan baik. Pengelolaan SDM merupakan salah satu bentuk pemberdayaan karyawan. Kemampuan pihak manajemen dalam memberdayakan karyawan dengan baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen karyawan pada organisasi.

Komitmen organisasional didefinisikan Mathis dan Jackson (2011:155) sebagai derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Allen *et al.*, (2000:123) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu: 1) komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi, 2) komitmen kontinuans berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama hingga akhir kariernya, dan 3) komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan oleh karyawan bagi organisasi.

Salah satu fokus yang dibidik pihak manajemen dalam peningkatan komitmen karyawan pada organisasi adalah komitmen afektif. Komitmen afektif terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (Timosi *et al.*, 2008:11). Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan yang memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan (Allen *et al.*, 2000:125).

Keterikatan karyawan secara emosional kepada organisasi harus terus ditingkatkan karena karyawan dengan tingkat keterikatan secara emosional yang tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi seperti peningkatan kinerja (Parinding, 2017:101), *organizational citizenship behavior* (Saputro, 2018:98). Oleh sebab itu maka setiap organisasi harus melakukan berbagai macam cara atau usaha untuk meningkatkan komitmen afektif dari karyawan.

Tingkat komitmen afektif karyawan yang tinggi menjadi hal yang penting bagi semua organisasi. Hal ini juga berlaku pada organisasi (perusahaan) manufaktur (seperti: pabrik). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki ciri akan menghabiskan sisa karier dalam organisasi, karena

organisasi dimana karyawan saat ini berkerja memberikan atau memiliki makna yang mendalam bagi karyawan. Selain itu, komitmen afektif yang tinggi juga dicirikan oleh ikatan emosional yang tinggi karena karyawan merasa menjadi bagian dalam organisasi hingga permasalahan yang ada dalam organisasi dianggap sebagai permasalahan pribadi karyawan yang harus diselesaikan (Allen *et al.*, 2000:125). Artinya, tingkat komitmen afektif karyawan yang tinggi akan memberikan jaminan ekistensi organisasi di masa yang akan datang dimana karyawan akan tetap setia pada organisasi dan bersedia untuk bekerja dengan lebih giat untuk memajukan organisasi terkhusus dalam persaingan bisnis global yang semakin ketat dewasa ini.

Arti penting komitmen afektif menuntut pihak manajemen untuk mampu memberikan stimuli dalam berbagai macam cara agar tingkat komitmen afektif karyawan menjadi semakin tinggi. Banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen afektif. Salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen afektif adalah pemberdayaan karyawan (Zaraket *et al.* (2018:292). Pemberdayaan karyawan yang dilakukan berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Seperti dinyatakan oleh Maslow (1954) seperti dikutip As'ad (2010:48), pemberdayaan karyawan yang dilakukan berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*) dan kebutuhan akan berbuat yang lebih baik (*self actualization*). Ini artinya, pemberdayaan karyawan yang dilakukan dengan baik, selain untuk memenuhi hierarki kebutuhan juga akan berkontribusi pada semakin terikatnya karyawan secara emosional dengan organisasi (komitmen afektif).

Zaraket *et al.* (2018:292) dalam penelitiannya menguji pengaruh pemberdayaan karyawan yang terdiri dari dimensi otonomi pekerjaan (*job outonomy*), motivasi (*motivation*), pelatihan (*training*) dan kompensasi (*compensation*) sebagai prediktor komitmen afektif. Hasil penelitian Zaraket *et al.* (2018:292) memberikan bukti empiris bahwa kebijakan organisasi dalam memberikan otonomi, pelatihan dan kompensasi yang baik akan berdampak pada peningkatan komitmen afektif. Selain itu, motivasi karyawan dalam bekerja yang tinggi juga secara nyata memberikan pengaruh pada peningkatan komitmen afektif dari karyawan.

Penelitian Naqvi *et al.* (2013:98) juga memberikan dukungan pengaruh otonomi terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Artinya, kebijakan perusahaan untuk memberikan otonomi bagi karyawan akan memberikan pengaruh pada semakin tingginya tingkat keterikatan secara emosional karyawan pada organisasi (komitmen afektif). Peningkatan komitmen afektif juga dipengaruhi oleh pelatihan yang diberikan organisasi bagi karyawan (Grund dan Titz, 2018:17, dan Atoko *et al.*, 2018:9), maupun kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi yang baik bagi karyawan (Nawab dan Bhatti, 2011:28).

Selain dari usaha yang dilakukan organisasi, peningkatan komitmen afektif juga dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Motivasi karyawan yang tinggi dalam bekerja merupakan salah satu perwujudan dari tingginya komitmen afektif. Pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif ditemukan dalam penelitian Al-Madi *et al.* (2017:143). Artinya, karyawan dengan tingkat motivasi yang semakin tinggi akan meningkatkan pula tingkat komitmen afektifnya pada organisasi.

Arti penting keterikatan secara emosional (komitmen afektif) dari para karyawan mendorong setiap perusahaan untuk melakukan berbagai macam usaha agar karyawan lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Namun pada kenyataannya hal ini tidak mudah untuk dilakukan. Demikian juga kondisi yang terdapat di PT. Combine Will Industrial Indonesia. PT. Combine Will Industrial Indonesia adalah sebuah perusahaan berskala multinasional yang kantor pusat dan pabriknya berada di Sragen, Jawa Tengah. PT. Combine Will Industrial Indonesia adalah perusahaan yang bergerak dalam industri plastik, *molding*, dan berbagai produk yang terbuat dari plastik. PT. Combine Will Industrial Indonesia juga merupakan perusahaan pemasok mainan anak-anak eksklusif untuk perusahaan internasional. Fenomena yang dialami banyak perusahaan adalah rendahnya keterikatan karyawan secara emosional dengan organisasi. Hal ini nampak dari rendahnya partisipasi karyawan untuk memajukan organisasi. Partisipasi karyawan yang rendah sebenarnya tidak mutlak karena karyawan tidak mau ikut serta dalam pengembangan organisasi. Keterbatasan wewenang dan tanggungjawab yang dimiliki karyawan merupakan salah satu elemen dari otomoni yang berkontribusi pada rendahnya partisipasi karyawan. Hal ini merupakan dampak dari pembatasan pihak manajemen yang menyebabkan karyawan terbatas dalam bekerja dan pengambilan keputusan strategik dalam pekerjaan maupun organisasi. Selain itu, kurangnya perhatian dari pihak manajemen mengenai pemenuhan kebutuhan karyawan akan pelatihan yang tepat guna mendukung pekerjaan merupakan faktor lain yang menyebabkan rendahnya komitmen afektif karyawan.

Tingkat komitmen afektif karyawan yang rendah juga disebabkan karena ketidakmampuan pihak manajemen untuk memberikan kompensasi yang baik bagi karyawan. Gaji karyawan yang masih mengacu dari UMR Regional Provinsi Jawa Tengah, tunjangan, bonus dan hal lain yang dianggap belum cukup baik oleh karyawan menyebabkan karyawan rendahnya tingkat komitmen afektif dari karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia. Beberapa stimulan tersebut berkorelasi secara signifikan dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan cenderung hanya bekerja berdasarkan deskripsi pekerjaan maupun tanggungjawab mereka. Karyawan jarang mengajukan ide-ide baru yang penting untuk pengembangan organisasi. Keadaan ini memberikan petunjuk rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa hal tersebut, maka perlu dibuktikan secara empiris, apakah rendahnya komitmen afektif dari karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia dipengaruhi oleh otonomi, pelatihan dan kompensasi yang kurang baik serta rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh otonomi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia?

3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia?

### C. Batasan Masalah

Untuk membatasi variabel yang diteliti, penulis memberikan batasan variabel penelitian sebagai berikut:

1. Pemberdayaan karyawan didefinisikan Zaraket *et al.* (2018:288) sebagai pengelolaan sumber daya manusia melalui partisipasi karyawan dalam organisasi dalam bentuk pemberian otonomi, motivasi, pelatihan dan kompensasi. Pemberdayaan karyawan terdiri dari empat dimensi sebagai berikut (Zaraket *et al.*, 2018:290):
  - a. Otonomi didefinisikan Zaraket *et al.*(2018:288) sebagai tingkat kekuatan atau wewenang yang dimiliki karyawan untuk mendelegasikan tugas mereka sendiri. Otonomi diukur dengan menggunakan indikator: 1) Posisi memungkinkan membuat keputusan secara independen; 2) Memilih cara melakukan pekerjaan dengan cara sendiri; 3) Pekerjaan mengharuskan untuk mempelajari hal-hal baru; dan 4) Berpartisipasi dalam pembuatan keputusan untuk perusahaan.
  - b. Motivasi didefinisikan Jones *et al.* (2010) seperti dikutip Zaraket *et al.* (2018:288) sebagai kekuatan psikologis yang melacak arah tingkat upaya seseorang dan kegigihannya menghadapi rintangan. Motivasi

diukur dengan menggunakan indikator: 1) Senang dengan peluang peningkatan karier yang tersedia; 2) Terinspirasi untuk memenuhi tujuan di tempat kerja; 3) Bertekad untuk memberikan upaya terbaik di tempat kerja; 4) Mengambil inisiatif untuk membantu karyawan lain saat dibutuhkan.

c. Pelatihan didefinisikan Zaraket *et al.* (2018:294) sebagai program pengembangan karyawan melalui pemberian pelatihan untuk memiliki keterampilan yang semakin baik atau beragam. Pelatihan diukur dengan menggunakan indikator: 1) Menerima pelatihan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik; 2) Sesi pelatihan yang dilakukan di organisasi bermanfaat; 3) Suka menghadiri program pelatihan yang diadakan organisasi; dan 4) Organisasi menganggap pelatihan sebagai bagian dari strategi bisnisnya.

d. Kompensasi didefinisikan Zaraket *et al.* (2018:289) sebagai pendekatan sistematis untuk menawarkan nilai uang bagi individu dengan imbalan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Kompensasi diukur dengan menggunakan indikator: 1) Puas dengan gaji yang diterima; 2) Puas dengan bonus yang diterima; 3) Gaji sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan; dan 4) Gaji meningkat berdasarkan kemajuan karier.

2. Komitmen afektif didefinisikan Allen *et al.* (2000) seperti dikutip Zaraket *et al.* (2018:287) sebagai keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif

diukur dengan menggunakan indikator: 1) Bahagia menghabiskan sisa karier di perusahaan; 2) Senang mendiskusikan organisasi dengan orang lain di luar organisasi; 3) Permasalahan yang ada dalam organisasi ini adalah masalah saya juga; 4) Dapat dengan mudah menjadi terikat pada organisasi lain; 5) Tidak merasa menjadi bagian dari keluarga dalam organisasi; 6) Tidak memiliki ikatan emosional dengan organisasi; 7) Memiliki makna yang mendalam secara pribadi; dan 8) Tidak mempunyai “rasa memiliki” terhadap organisasi.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh otonomi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. Combine Will Industrial Indonesia.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain adalah:

### 1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi bagi pihak manajemen mengenai strategi untuk membangun komitmen afektif dari karyawan berkaitan dengan pemberdayaan karyawan melalui kebijakan otonomi, pelatihan, kompensasi maupun dalam membangun motivasi karyawan dalam bekerja.

### 2. Bagi Calon Pengusaha

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada calon pengusaha mengenai arti penting sumber daya manusia untuk mendukung kesuksesan usaha, khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya berdasarkan beberapa hal seperti otonomi, motivasi, pelatihan, dan kompensasi dalam rangka menciptakan komitmen afektif karyawan pada organisasi.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **Bab I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisikan tentang uraian teoritis yang digunakan sebagai dasar teori yang mendukung penelitian yaitu mengenai pemberdayaan karyawan, otonomi, motivasi, pelatihan, kompensasi dan komitmen

afektif. Pada bab dua juga akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

### **Bab III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai jenis, tempat penelitian dan waktu penelitian, obyek dan subyek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

### **Bab IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai analisis serta pengujian terhadap jawaban responden dari kuesioner yang dibagikan dan hasil yang diperoleh dalam penelitian.

### **Bab V : KESIMPULAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, implikasi manajerial dan saran yang penulis ajukan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, serta keterbatasan penelitian.