

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi iklim kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah kepuasan kerja yang sering mengikuti kata komitmen, pemahaman demikian membuat istilah kepuasan kerja dan komitmen mengandung makna yang confuse. Kepuasan kerja dalam arti sempit diartikan sebagai suatu hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan karyawan (Robins, 2008). Kepuasan juga mengakibatkan komitmen dalam organisasi yang di miliki setiap individu berpengaruh. Oleh karena itu bagi setiap perusahaan yang ingin sukses dalam usahanya, diharapkan untuk lebih meningkatkan perhatiannya terhadap aspek sumber daya manusia yang dimiliki, dengan tujuan agar visi, misi dan nilai perusahaan dapat tercapai.

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Begitu pentingnya hal tersebut, hingga beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Komitmen yang tinggi dicirikan dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai

organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen nampak dalam tiga bentuk sikap yang terpisah tapi saling berhubungan erat, pertama identifikasi dengan misi organisasi, kedua keterlibatan secara psikologis dengan tugas-tugas organisasi dan yang terakhir loyalitas serta keterikatan dengan organisasi (Dessler, 1994).

Konsep dari komitmen merupakan salah satu aspek penting dari filosofi human resource management. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (dalam Armstrong, 2014) bahwasanya kebijakan HRM (*human resource management*) didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja. Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Ini, tentu saja, hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan (Lutahan, 2006). Sehingga diharapkan bahwa sebuah perusahaan para karyawannya mempunyai komitmen yang tinggi, karena selain terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos, maupun pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan tersebut juga bersedia untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Hanya saja, kenyataan yang terjadi di dalam perusahaan bahwa tidak semua karyawan mempunyai komitmen yang tinggi, seperti yang terjadi di PT Astra Honda Motor (AHM) yang merupakan perusahaan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia, sebuah pengembangan kerja sama antara Honda Motor Company Limited, Jepang, dan PT Astra International Tbk, Indonesia. Saat ini PT Astra Honda Motor memiliki 3 fasilitas pabrik perakitan, pabrik pertama berlokasi Sunter, Jakarta Utara yang juga berfungsi sebagai kantor pusat. Pabrik ke dua berlokasi di Pegangsaan Dua, Kelapa Gading, serta pabrik ke 3 yang

sekaligus pabrik paling mutakhir berlokasi di kawasan MM 2100 Cikarang Barat, Bekasi. Pabrik ke 3 ini merupakan fasilitas pabrik perakitan terbaru yang mulai beroperasi sejak tahun 2005.

Dengan keseluruhan fasilitas ini PT Astra Honda Motor saat ini memiliki kapasitas produksi 3 juta unit sepeda motor pertahunnya, untuk permintaan pasar sepeda motor di Indonesia yang terus meningkat. Dalam dunia pekerjaan, komitmen seseorang terhadap pekerjaannya maupun perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, seringkali menjadi isu yang penting. Bahkan beberapa perusahaan berani memasukan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan atau posisi, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen dalam dunia kerja modern. Hanya saja, kenyataan yang terjadi di sebuah perusahaan bahwa tidak semua karyawan mempunyai komitmen yang kuat. Hasil wawancara yang dilakukan, menurunnya komitmen pada perusahaan. Pt Astra Honda Motor dapat di paparkan dengan adanya catatan dari kepala administrasi bahwa beberapa karyawan ada mulai suka terlambat masuk kerja, membolos, meninggalkan jam kerja, bahkan ada beberapa karyawan yang mengundurkan diri dari beberapa tahun terakhir dan ada beberapa dari karyawan juga yang tidak mau menerima resiko dari pekerjaannya sehingga akhirnya mereka tidak terlalu loyalitas dan berkomitmen kepada perusahaan.

Berdasarkan pengamatan awal, penulis melihat permasalahan yang terjadi pada komitmen organisasi karyawan di PT Astra Honda Motor antara lain :

1. Kurangnya kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang sifatnya berorientasi pada target, sehingga hasilnya kurang memuaskan.
2. Masalah absensi, ketidak hadiran dalam bekerja, ketentuan yang berlaku untuk kehadiran, jam masuk dan jam keluar kerja masih sering dilanggar oleh karyawan.
3. Kurangnya keinginan dalam melakukan tindakan lebih berani untuk mengambil resiko bekerja demi kepentingan perusahaan.

Menurut Robbins (2003), sikap adalah pernyataan tentang penilaian seseorang atas objek, orang, atau peristiwa dan yang dibagi menjadi tiga komponen: kognitif, afektif, dan perilaku. Karyawan menyatakan bahwa pekerjaan mereka membuat mereka menjadi lebih banyak tahu, bisa menguasai banyak hal, dapat berhubungan dengan banyak orang dan menambah wawasan mereka. Jika pengalaman karyawan dalam organisasi sesuai dengan harapan mereka dan dapat memuaskan kebutuhan mereka, maka dapat mengembangkan komitmen afektif yang kuat pada organisasinya daripada karyawan-karyawan dengan kepuasan yang sedikit terhadap pengalaman kerja mereka (Meyer, 2006).

Komitmen organisasional adalah komitmen seseorang terhadap organisasi tempat dia bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi adalah salah satu jaminan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi. Penelitian Porter dan Steers (2014) menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi. Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuantujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Perusahaan harus memenuhi salah satu faktor yaitu Kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dari pegawai yang mengelolanya melalui pemberian pengembangan karir yang ideal, keselamatan kerja dan juga sistem penilaian yang di terima dari kinerja karyawan. Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk meningkatkan komitmen organisasi. Menurut Robbins & Judge (2011) bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang

pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya.

Anggapan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ini di perkuat oleh beberapa penelitian terdahulu menurut Nahid (2012) dalam penelitiannya bahwa tanpa pemahaman yang baik tentang hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, intervensi apa pun yang dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasi mungkin tidak mencapai hasil yang diharapkan. Dan peneliti menemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu menurut Sri et, al. (2017), Komitmen Organisasi yang tinggi dan rendah tidak mempengaruhi kinerja. Namun, ditemukan pengaruh mediasi (efek tidak langsung) variabel Organizational Citizenship Behavior yang berpengaruh antara Kepribadian, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Dengan demikian, menunjukkan bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Robbins dan Judge (2011), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja di perngaruhi oleh pengembangan karir. Menurut Marwansyah (2012), pengembangan karier adalah keadaan dimana diri sendiri merasa mendapatkan kesempatan untuk meraih sesuatu yang diinginkan oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Karyawan untuk mencapai kepuasan kerja harus mendapat perhatian dalam pengembangan karir.

Anggapan ini di perkuat dalam penelitian jurnal terdahulu Lewis et, all (2012), mengatakan Peningkatan dalam bidang ini (pengembangan karir) dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja. Selain itu menurut Abdolaye (2017), mengatakan bahwa beberapa

karyawan merasa tidak puas dalam karir, sehingga pengembangan karir dalam organisasi mempengaruhi ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan diakibatkan kurang memiliki kebijakan dalam pengembangan karir atau implementasi yang sesuai untuk karyawan. Kebijakan memberikan karyawan untuk berkembang dalam hal karir dan implementasinya sangat direkomendasikan untuk pengembangan profesional dan peningkatan komitmen kerja. Hal ini diartikan bahwa sebagian besar karyawan merasa belum puas terhadap perkembangan karir kerja yang mereka terima. Sistem perkembangan karir memainkan peran penting, dimana dengan adanya pengembangan karir, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan, diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya, sehingga mereka akan menghasilkan komitmen yang baik. Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus pemberian pengembangan karir bagi karyawan adalah keadaan memberikan kesempatan peningkatan kemampuan mental yang terjadi seiring penamabahan usia pegawai. Sehingga di butuhkan pengembangan karir dalam PT Astra Honda Motor (AHM).

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah keselamatan kerja. Menurut Pangabean (2012), Manajemen Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja sedangkan, kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental. Sehingga di butuhkan keselamatan kerja yang cukup dalam PT Astra Honda Motor (AHM). Keamanan kerja yang menjadi kewajiban organisasi dalam memberi hak karyawan juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pendapat ini di perkuat dalam penelitian yang di lakukan oleh Thomas (2009). Di mana kepuasan kerja akan meningkat jika nilai-nilai dari keselamatan kerja itu sendiri terpenuhi oleh organisasi dimana karyawan itu bekerja. Selain itu penelitian dari Liz (2013) pemberian hadiah oleh organisasi kepada karyawan yang bekerja dalam organisasi (non-moneter) dalam hal ini menyangkut kesempatan untuk mendapatkan keselamatan kerja secara positif berpengaruh

terkait dengan kepuasan kerja dalam organisasi terlepas dari apakah karyawan itu memandang menginginkan atau tidak. Pendapat lain mengenai temuan pengaruh keselamatan kerja dilakukan oleh Kelvin et al. (2018), hasil menunjukkan bahwa keselamatan kerja memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dalam organisasi, efek positif timbul karena karyawan menghargai pemberian insentif non moneter (dalam hal ini Keselamatan kerja) sehingga karyawan merasa aman dalam melakukan aktivitas kerja.

Selanjutnya mengenai sistem dalam menilai kinerja karyawan berpengaruh dalam kepuasan kerja. Penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis, formal, dan evaluatif terhadap kualitas pekerjaan karyawan baik secara individu maupun kelompok. Sistem atau proses penilaian kinerja memiliki fungsi yang sangat penting bagi personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan, jika tidak berjalan atau terkomunikasikan dengan baik, maka hal ini tidak akan menghalangi keberhasilan perusahaan. (Steensma et al 2007). Penggunaan sistem penilaian kinerja antara lain adalah dapat membuat keputusan yang lebih baik, kepuasan dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga perusahaan bisa menjadi lebih efektif.

Menurut Robbins (2011), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain yaitu faktor feedback performance dimana feedback performance yang diberikan kepada karyawan dirasakan masih kurang dan tidak memadai sehingga karyawan tidak mengetahui apa yang dilakukan sudah benar, feedback performance merupakan salah satu bentuk dari sistem penilaian kinerja yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan sehingga mempengaruhi komitmen. Hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, Herald (2010), yang menyatakan dan telah terbukti bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Schneier et., all (2012) Penilaian kinerja yang efektif memiliki pengukuran yang akurat, mekanisme penguatan, mampu mengidentifikasi

kekurangan, dan memberikan informasi sebagai umpan balik kepada karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka di masa yang akan datang .

Selain itu Amstrong (2014), meneliti tentang mengapa karyawan tidak menyukai sistem penilaian kinerja yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama ketidakmampuan di dalam memberikan umpan balik kepada karyawan akan menyebabkan hasil penilaian menjadi ambigu. Ketika para manajer gagal untuk memberikan umpan balik secara korektif dan jujur, karyawan yang berkinerja rendah akan membebankan biaya dan pekerjaan kepada rekan kerja yang memiliki kinerja tinggi, sehingga mengurangi komitmen dalam organisasi .

Sesuai dengan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, penulis ingin meneliti mengenai pengaruh Pengembangan Karir, Keselamatan Kerja, Sistem Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi oleh **Kepuasan Kerja** pada organisasi PT Astra Honda Motor (AHM)

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena yang diangkat menjadi masalah penelitian yang ingin diteliti pada perusahaan PT Astra Honda Motor (AHM) Jakarta pada masalah Rendahnya Komitmen Organisasi karyawan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah di kemukaan di atas maka dapat ditarik pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Apakah Keselamatan kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
3. Apakah Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
4. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
5. Apakah Keselamatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
6. Apakah Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
7. Apakah Kepuasan Kerja **sebagai mediasi** berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
8. Apakah Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja
9. Apakah Keselamatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja
10. Apakah Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
2. Untuk mengetahui Keselamatan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

3. Untuk mengetahui Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
4. Untuk mengetahui Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
5. Untuk Keselamatan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
6. Untuk mengetahui Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
7. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja **sebagai mediasi** berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.
8. Untuk mengetahui Pengembangan karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja
9. Untuk mengetahui Keselamatan kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja
10. Untuk mengetahui Apakah Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi yang di mediasi Kepuasan Kerja

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam bidang akademik baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia yang berhubungan dengan upaya meningkatkan komitmen organisasi pegawai

- b. Bagi Perusahaan Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawai dan menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja perusahaan pada PT Astra Honda Motor (AHM) Jakarta
- c. Bagi Pihak Lain Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

2. Manfaat Teoritis

Bagi Dunia Pendidikan Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan pendidikan ataupun refrensi dan pengetahuan bagi peneliti yang melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.