

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena tanpa adanya didukung oleh sumber daya manusia yang baik suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengurangi masalah tersebut, perlu hendaknya bagi suatu organisasi memandang manusia tidak lagi sebagai beban organisasi melainkan aset untuk perusahaan. Pada dasarnya, sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama dalam suatu organisasi. Keberhasilan dari sebuah perusahaan. Dibutuhkan sumber daya manusia yang berpengetahuan dan memiliki keterampilan.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas agar memberikan kontribusi dalam mensukseskan tujuan perusahaan. Tingginya tuntutan perusahaan atas karyawannya menjadikan semakin tinggi pula tuntutan karyawan atas perusahaan untuk dapat melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen sumber daya dengan cara melakukan rekrutmen yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang baik, pemberian pelatihan dan pengembangan kinerja pada karyawan untuk kemajuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan atau pegawai yang memihak kepada organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk dapat mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi tersebut oleh Robbins dan Judge (2016:375). Komitmen organisasi menjadi suatu hal yang peting dalam sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari karyawan yang memiliki kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasi adalah salah satu cara dalam menentukan karyawan yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasi dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan karyawan pada level kinerja didalam suatu perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan hal yang krusial pada karyawan bagi kinerja dan kemajuan organisasi. Kinerja yang dimiliki oleh karyawan akan tinggi ketika karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi. Pada kenyataannya komitmen karyawan masih menjadi permasalahan di Indonesia. Watson Wyatt Worldwide, konsultan sumber daya manusia terkemuka mengadakan survey mengenai komitmen, sikap dan pandangan karyawan (Rahmani, 2019). Survei yang dilakukan Watson tersebut diikuti oleh 8.000 responden aktual dari 46 perusahaan di 14 industri utama di Indonesia. Jumlah responden itu menyumbang 9% dari total sampel penelitian yang dilakukan di 11 negara Asia Pasifik. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka (angka ini melebihi karyawan Asia Pasifik yang hanya 77%), sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (angka ini melebihi Asia Pasifik yang hanya 72%), tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan kendati pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan skop pekerjaan. Bandingkan misalnya dengan hasil survei untuk tingkat Asia Pasifik di mana 57% karyawan memilih untuk bertahan kendati tersedia jabatan serupa di perusahaan lain. Padahal jika tanpa adanya komitmen, kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi tidak akan tercapai dan adanya intensi untuk meninggalkan organisasi pada karyawan tersebut.

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Robbins (2016:156) menyatakan hal yang pertama semakin tinggi komitmen karyawan, semakin besar pula usaha yang dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin lama pula ia ingin tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, jika karyawan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, maka ia tidak berniat meninggalkan organisasi. Luthas (2015) menyatakan di dalam organisasi atau perusahaan menginginkan agar seluruh karyawan atau pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka adapun berbagai manfaat komitmen organisasi yaitu, yang pertama untuk menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi, kedua mengurangi atau

meringankan supervise karyawan/pegawai dan ketiga meningkatkan efektifitas organisasi.

PT. Mitra Edukasi Nusantara adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa cetak buku yang di dirikan pada tahun 2016. PT. Mitra Edukasi Nusantara menyediakan cetakan buku yang di pesan oleh sekolah yang berada di seluruh Indonesia. PT. Mitra Edukasi Nusantara berlokasi di Jl. Palmerah Selatan no 22-28 Gedung Kompas Gramedia.

Berdasarkan data yang ada dilapangan menunjukkan ada fenomena menarik yang terjadi di PT. Mitra Edukasi Nusantara bahwa adanya indikasi yang membuat menurunnya atau berkurangnya komitmen organisasi yang dilihat pada bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019. Indikasi menurun atau berkurangnya komitmen dapat digambarkan dengan adanya catatan dari personalia bahwa beberapa karyawannya mulai suka terlambat masuk kerja, membolos dan bahkan ada beberapa karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri atau keluar dari perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh dimana menurunnya tingkat komitmen organisasi karyawan dengan total jumlah tertinggi karyawan terlambat, karyawan membolos dan karyawan keluar yaitu pada bulan Desember sebanyak total 20 orang, dan total jumlah terendah karyawan terlambat, karyawan membolos dan karyawan keluar yaitu pada bulan Juli sebanyak total 5 orang. Berdasarkan indikator komitmen organisasi oleh Allen dan Mayer (2016) data tersebut menunjukkan ketidaksesuaian dengan dimensi komitmen yang berkelanjutan karena apabila karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan, karyawan akan mempertimbangkan segala kerugian yang akan karyawan terima apabila meninggalkan perusahaan (pensiun, status, gaji, dan lain sebagainya).

Masalah komitmen organisasi bukanlah timbul begitu saja atau timbul yang secara sembarangan. Priansa (2014:294-297) menyatakan reaksi negative yang muncul terjadinya komitmen organisasi yaitu dengan ketidakpuasan karyawan antara lain, karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang begitu destruktif, hasil kerja yang membuat menurun, angka turnover yang tinggi atau naik, dan lain-lain. Dalam usaha meningkatkan komitmen

organisasi pada karyawan perusahaan tidak hanya mengandalkan faktor personal, tetapi juga memperhatikan faktor lainnya yaitu faktor pekerjaan, struktur organisasi, dan pengalaman kerja karyawan untuk dijadikan landasan sebagai peningkatan komitmen organisasi karyawan. Adapun faktor-faktor yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi yaitu efektivitas kepemimpinan, motivasi kerja serta kepuasan kerja yang digunakan sebagai variabel mediasi (*intervening*).

Faktor pertama adalah efektivitas kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu mengatur, menggerakkan dan mendayagunakan sumber daya manusia dan sebuah perusahaan sangat diperlukan, hal ini dapat dilihat dari gaya kepemimpinannya. Terdapat Sembilan gaya kepemimpinan yang masing-masing tentu memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam penerapnya di dalam perusahaan. Seorang pemimpin dalam perusahaan sangat diperlukan demi mencapai tujuan perusahaan terutama karyawan selalu ingin tahu bagaimana mereka mampu memberikan peran mereka dalam perusahaan (Rezvan, 2017). Apabila pimpinan mampu menjalankan perannya dengan baik, sangat mungkin ia akan mampu mengarahkan karyawannya dengan baik sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai tujuannya. Sembilan gaya kepemimpinan tersebut antara lain adalah kepemimpinan otokratis, kepemimpinan birokrasi, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan situasional (Rezvan, 2017).

Dari hasil pendekatan yang dilakukan penulis kepada Manajer PT. Mitra Edukasi Nusantara, efektivitas kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan adalah kepemimpinan partisipatif. Hal ini dibuktikan dengan adanya ruang gerak yang diciptakan pemimpin kepada karyawan untuk dapat memberikan ide atau inovasi secara terbuka seperti halnya diakan rapat rutin dengan karyawan dalam setiap bagian atau divisi, rapat yang rutin dilaksanakan oleh pemimpin tersebut dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, baik ide atau inovasi maupun keluhan yang dialami ketika bekerja. Pemimpin yang baik tidak akan ada tanpa bawahan yang baik, begitu pula sebaliknya. Antara pimpinan dan bawahan saling membutuhkan untuk bersinergi menjadikan perusahaan lebih

maju.

Selain faktor efektivitas kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan secara psikologis yang dapat menentukan arah dari perilaku seseorang di dalam organisasi guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi dibutuhkan di dalam organisasi untuk berbuat lebih baik dari orang lain yang mendorong individu menyelesaikan tugas lebih sukses, dan mencapai prestasi yang tinggi. Sutrisno (2016:109) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Sehingga dibutuhkan motivasi yang tinggi agar komitmen organisasi semakin meningkat. Namun, berdasarkan informasi karyawan PT. Mitra Edukasi Nusantara tingkat motivasi karyawan masih sangat rendah. Dalam teori Herzbergh menyatakan bahwa tingkat motivasi yang rendah akan menimbulkan masalah dengan karyawan yang mengeluh akan gaji dan bonus yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, serta fasilitas kerja yang kurang memadai dan berakibat karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Selain itu rasa aman dalam bekerja juga sangatlah kurang, dan hubungan antar sesama karyawan yang tidak harmonis juga mengakibatkan karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja. Penurunan atau berkurangnya komitmen karyawan disebabkan juga oleh kurangnya penghargaan prestasi kerja dari atasan terhadap bawahannya, dan kurangnya promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan.

Selain kedua faktor tersebut, faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi berikutnya adalah kepuasan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan unsur yang penting dalam perusahaan. Seorang karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan berdampak positif terhadap kematangan emosional dan dapat menyebabkan rasa suka terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan gairah dan semangat untuk bekerja guna untuk mencapai prestasi yang lebih besar. Perusahaan sangat penting untuk menjaga kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan mengalami ketidakpuasan, maka karyawan tidak akan

bekerja dengan baik, sebaliknya jika karyawan merasa puas, maka mereka tentu akan bekerja lebih bersemangat (Kusumah,2015:150).

Berdasarkan data yang ada dilapangan menunjukkan ada fenomena menarik yang terjadi di PT. Mitra Edukasi Nusantara di indikasikan tingkat kepuasan kerja yang kurang optimal. Fenomena rendahnya kepuasan kerja bisa ditunjukkan dari keluarnya karyawan. Meskipun tidak semua karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah namun ketika tingkat kepuasan kerja rendah maka intensi karyawan untuk keluar dari pekerjaan semakin tinggi. PT. Mitra Edukasi Nusantara dengan jumlah karyawan keseluruhan adalah sebanyak 110 karyawan tetap di luar manajer. PT. Mitra Edukasi Nusantara menghadapi fenomena pengunduran diri, dimana terjadi peningkatan jumlah karyawan keluar kerja. Karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja karena kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan job desk yang dibuat perusahaan, kurangnya motivasi dan lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan. Membuat karyawan PT. Mitra Edukasi Nusantara tidak merasakan kepuasan kerja, ketidak puasan kerja akan sangat berdampak negative terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Ada beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel intervening, yang digunakan untuk mendapatkan pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi kerja. Untuk meningkatkan komitmen organisasi sebagai pengendali seluruh aktivitas organisasi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerjanya, motivasi kerja karyawannya dan memberi kesempatan untuk karyawan dalam pengembangan karirnya. Ketiga hal tersebut harus akan lebih dipertimbangkan dengan mengambil cara-cara tertentu supaya kepuasan kerja, pemberian motivasi dan kesempatan berkarir pada organisasi atau karyawan akan lebih merasa termotivasi dan memiliki semangat kerja yang lebih baik sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi maupun komitmen organisasinya. Dalam hal ini kepuasan kerja di setiap perusahaan pasti memiliki perbedaan, motivasi orang untuk datang bekerja pun juga ikut berbeda, hingga

pengembangan karir yang dirasakan oleh setiap karyawan juga pasti berbeda, serta komitmen organisasi karyawan tersebut kepada perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada PT Mitra Edukasi Nusantara”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka masalah pokok penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara ?
2. Bagaimana pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara ?
3. Bagaimana pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara ?
4. Bagaimana pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara ?
5. Bagaimana pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara.
2. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara.

3. Pengaruh langsung efektivitas kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara.
4. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara.
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Mitra Edukasi Nusantara.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya antara lain adalah. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan peneliti sebagai bahan masukan yang membutuhkan informasi yang berkaitan dengan penelitian dan data perusahaan.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi wawasan serta menambah khasanah kepustakaan khususnya di bidang perilaku konsumen. Membantu para peneliti berikutnya untuk menelaah pengaruh efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pada PT. Mitra Edukasi Nusantara dalam pengambilan langkah dan keputusan berbisnis.

3. Bagi Objek Penelitian

Peneliti adalah karyawan di PT. Mitra Edukasi Nusantara sehingga diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam menjalankan strategi bisnis, yaitu penerapan efektivitas kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada komitmen organisasi.