

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting di dalam suatu organisasi. Dengan demikian setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya organisasi atau institusi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, organisasi mengharapkan pegawainya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan oleh keberhasilan suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya. Seorang pegawai yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi atau institusi. Kinerja sendiri adalah hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Komitmen pegawai merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap instansi. Di dalam komitmen terkandung keyakinan dan pengikat yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu instansi. Karena itu peran sumber daya manusia, khususnya jajaran manajemen daridasar sampai lini puncak harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan instansi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi atau instansi menjadi isu yang sangat penting dalam dunia kerja. Begitu pentingnya hal tersebut, maka beberapa

organisasi berani untuk memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam kondisi kerja yang kondusif sehingga instansi dapat berjalan secara efektif dan efisien (Kuntjoro, 2012).

Konsep dari komitmen merupakan salah satu aspek penting dari filosofi *human resource management* yaitu bahwasanya kebijakan HRM (*Human Resource Management*) didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerjayang dinyatakan oleh Armstrong (2012). Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan pegawai menetap di instansi itu dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada instansi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan instansi. Tentu saja, hanya bisa terjadi jika pegawai merasa senang dan terpuaskan di instansi yang bersangkutan (Luthans, 2012).

Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (Perum PNRI) adalah instansi Badan Usaha Milik Negara yang modalnya masih dimiliki oleh pemerintah, tetapi memiliki sifat mirip instansi jawatan (perjan) dan sisanya instansi perseroan (Persero). Ini karena Perum PNRI diperbolehkan untuk mengejar keuntungan di samping melayani kepentingan masyarakat dengan sebaik-baiknya. Mengingat fungsinya sebagai perusahaan umum, Perum PNRI memiliki strategi khusus dalam meningkatkan pendapatan instansi selagi melayani kepentingan publik, salah satunya dengan cara mendorong kinerja pegawai. Upaya-upaya yang dilakukan termasuk promosi jabatan untuk mereka yang memiliki komitmen organisasi di bidang kerjanya masing-masing. Beberapa *variabel* dalam sumber daya berwujud seperti, kekuatan finansial, yaitu kapasitas peminjaman instansi dan kemampuan untuk menghasilkan dana. Sumber daya fisik, yaitu kecanggihan, lokasi pabrik, peralatan instansi dan akses bahan baku. Sumber daya operasional yaitu struktur pelaporan formal dan system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal instansi.

Hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti dimana Perum PNRI saat ini setiap harinya proses produksi mendapat pengawasan untuk

pengevaluasian hasil kerja, mulai dari jam masuk kerja hingga jam kerja berakhir. Tentunya hal ini melatih para pegawai untuk disiplin dalam bekerja. Instansi ini mempunyai berbagai macam produk, yang semuanya terbuat dari bahan dasar kertas dan asli. Serta memberikan yang terbaik kepada konsumen dalam hal pelayanan dan kualitas yang dihasilkan. Dengan kondisi tersebut pihak manajemen harus meningkatkan perhatian terhadap peranan atas keberadaan sumber daya manusia profesional yang mampu mengelola instansi untuk meningkatkan komitmen organisasi. Selain proses produksi yang sudah berjalan di atas, Perum PNRI juga memperhatikan komitmen organisasi dari pegawainya agar kualitas produk yang dihasilkan tidak mengalami penurunan yaitu dengan cara memberikan motivasi kerja pada pegawai agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia diinstansi. Dengan kualitas pegawai yang bagus maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini akan membahas mengenai faktor yang diduga mempengaruhi terhadap komitmen organisasi, dimana peneliti membatasi pada *quality of work life*, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja.

Suatu institusi dalam mencapai visi, misi serta tujuannya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, berdedikasi tinggi dan profesional. Untuk mendukung tercapainya hal tersebut, sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab dan wewenangnya dibutuhkan sinergi kerja yang baik agar tercapai secara optimal. Faktor dari sinergi kerja salah satunya adalah *quality of work life*, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja yang diduga ada hubungan terhadap komitmen organisasi yang kemudian nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai. Performa organisasi yang menurun akibat kurangnya komitmen organisasi pada pegawai akhirnya akan menurunkan kualitas pekerjaan dalam organisasi yang bermuara pada memburuknya kualitas pelayanan. (Luthan, 2012)

Dalam usaha peningkatan komitmen organisasi pegawai, upaya-upaya yang dilakukan diharapkan dapat membuat pegawai memberikan kemampuan optimalnya demi kepentingan organisasi, sehingga dapat memacu peningkatan produktivitas organisasi yang akhirnya diharapkan pada pengembangan profit yang diperoleh. *Quality of work life* (QWL) menjadi faktor lain yang dipertimbangkan dalam memprediksi komitmen organisasi (Asgari & Dadashi,

2011). Meningkatkan QWL merupakan salah satu metode yang diterapkan manajemen untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pegawai (Heidarie, Askary & Saedi, 2012). *Quality of Work Life* (QWL) mulai muncul dan berkembang antara tahun 1959 sampai 1972. *Quality of Work Life* (QWL) dipandang sebagai reaksi individu untuk bekerja dan konsekuensi seseorang dalam bekerja (Sinha, 2012). *Quality of Work Life* berkaitan dengan kondisi kerja yang nyaman, pengalaman kerja yang menyenangkan serta keterlibatan kerja yang cukup sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi (Sharma, 2011).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada enam orang pegawai Perum Percetakan Negara Republik Indonesia. Diketahui bahwa pegawai pada instansi tersebut belum sepenuhnya merasakan kualitas kehidupan dalam pekerjaannya. Sebagai salah satu instansi yang juga ingin memajukan instansinya, tentunya Perum Percetakan Negara Republik Indonesia perlu mengetahui dan membantu pegawai dalam memenuhi *quality of work life* para pegawai agar kedepannya dapat meningkatkan dan mempersiapkan pegawai untuk bersaing. Hal-hal berikut adalah yang ditemukan oleh peneliti bahwa QWL belum sepenuhnya muncul dalam diri pegawai di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia. Pertama, diketahui bahwa pegawai merasa tidak adanya kedekatan atau relasi dengan rekan sesama pekerja maupun atasan. Pegawai berkumpul hanya pada saat ada acara besar yang diadakan oleh instansi seperti lebaran. Selain itu, jarang sekali pegawai bertemu di luar pekerjaan.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi yaitu keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2012) sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaan dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam bekerja penting untuk diperhatikan. Adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan bersedia dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan. Cara ini dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Keterlibatan Kerja atau

partisipasi akan meningkat apabila pegawai menghadapi suatu situasi yang penting untuk mereka diskusikan bersama. Salah satu situasi yang perlu didiskusikan bersama tersebut adalah kebutuhan serta kepentingan pribadi yang ingin dicapai oleh pegawai dalam organisasi. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi hingga pegawai memperoleh kepuasan kerja, pegawainya akan menyadari pentingnya memiliki kesediaan menyumbangkan usaha dan kontribusi bagi kepentingan organisasi. Sebab hanya dengan pencapaian kepentingan organisasilah kepentingan mereka pun akan lebih terpuaskan (Sumarto, 2011).

Selain keterlibatan kerja, lingkungan kerja juga mempengaruhi komitmen organisasi. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan elemen-elemen baik di dalam maupun di luar batas organisasi, baik yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas manajerial untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik atau sesuai jika pegawai dapat melakukan aktivitasnya dengan optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian dari lingkungan kerja dapat dilihat sebagai hasil dalam periode yang panjang. (Sedarmayanti, 2013:29).

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab pegawai mudah jatuh sakit, mudah stress, sulit berkonsentrasi dan menurunnya kinerja pegawai. Bayangkan saja, jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja pegawai. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang tidak baik dapat menyebabkan pekerja membutuhkan waktu yang lebih lama dalam bekerja sehingga sistem pekerjaan yang telah didesain sedemikian rupa akan menjadi tidak efektif dan efisien. Dalam mencapai kenyamanan tempat kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus lebih baik dan kondusif menjadikan pegawai merasa senang serta bersemangat untuk melakukan setiap tugas-tugasnya.

Hal ini terlihat dari tempat bagi pegawai untuk beristirahat kurang memadai sehingga sering dari mereka tidak sungkan untuk duduk menggunakan tumpukan kardus, yang mana tumpukan kardus itu akan dipakai untuk *packing* produk. Melihat hal tersebut juga dikhawatirkan dapat membahayakan keselamatan pegawai sendiri, sebab mungkin saja tumpukan kardus tersebut dapat terjatuh sewaktu-waktu. Penuturan yang disampaikan Operator Khusus pada bagian Produksi menyatakan bahwa mereka terganggu dengan suara bising yang ditimbulkan dan hal ini juga berdampak pada berkurangnya pendengaran mereka terutama ketika diperlukan komunikasi di ruang produksi. Meskipun alat peredam kebisingan telah tersedia nyatanya belum dapat digunakan dengan optimal. Suhu udara yang panas di tempat produksi juga dikeluhkan oleh pegawai, banyak dari mereka menyatakan bahwa kondisi tersebut dapat mengganggu fokus dan kenyamanan mereka dalam bekerja.

Secara umum pegawai Perum Percetakan Negara Republik Indonesia memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sehingga kemampuan (kompetensi), pengetahuan dan keterampilan yang minim, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja, serta di lingkungan kerjanya berisik, akibat dari suara mesin pabrik dan juga memiliki sirkulasi udara yang minim. Sehingga membuat pegawai tidak nyaman dan maksimal dalam bekerja, yang tentu akan berakibat pada menurunnya kinerja yang dihasilkan, permasalahan-permasalahan tersebut dikhawatirkan dapat mengurangi kepuasan kerja. Kinerja yang rendah menyebabkan berbagai hal negatif, salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai pada Perum Percetakan Negara Republik Indonesia adalah tingkat absensi, dimana prosentase tingkat absensi pegawai cukup tinggi. Kondisi ini sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi, karena tingkat ketidakhadiran yang tinggi adalah indikasi rendahnya kepuasan kerja pegawai, yang tentu akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Selain itu dalam kaitannya dengan produk Perum Percetakan Negara Republik Indonesia masih adanya komplain dari pelanggan dan kurangnya inovasi yang dilakukan oleh instansi, oleh karena itu diperlukan komunikasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan persepsi kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan produktivitas instansi.

Beberapa *gap* hasil penelitian terdahulu dimana komitmen dipengaruhi oleh beberapa faktor telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Mariyanti (2014) dimana *gap* penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah dimana menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel bebas kedua, selain itu terdapat pengaruh keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, Chrisienty (2015) hanya menggunakan dua variabel dimana terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasional karyawan, Hanaysha (2016) menunjukkan keterlibatan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi perbedaan penelitian ini pada variabel ketiga yaitu pembelajaran organisasi sedangkan Rohail dkk (2016) menunjukkan lingkungan kerja dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini *quality of work life* di setiap instansi pasti memiliki perbedaan, motivasi orang untuk datang bekerja pun juga ikut berbeda, hingga lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap pegawai juga pasti berbeda, serta komitmen organisasi pegawai tersebut kepada instansi.

Maka dari itu penulis tertarik ingin mengetahui apakah *quality of work life*, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi secara positif terhadap komitmen organisasi. Untuk dilakukan suatu penelitian tentang Pengaruh *Quality Of Work Life*, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang akan diteliti oleh penulis adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia?

4. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life*, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *quality of work life* terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *quality of work life*, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi di Perum Percetakan Negara Republik Indonesia.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini dapat mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi pengaruh komitmen organisasi karyawan jika melaksanakan *quality of work life*, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja dalam bekerja secara benar.

2. Bagi Instansi

Diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan evaluasi untuk memperbaiki kinerja perusahaan agar dapat lebih menitikberatkan pada peran *quality of work life*, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja sehingga mencapai hasil komitmen organisasi yang memuaskan pada saat bekerja.

### 3. Bagi Penulis

Memahami aspek-aspek manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *quality of work life*, keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi dan mengimplementasikan hasil penelitian.