

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Saat ini persaingan dalam dunia usaha sangat ketat. Perusahaan harus jeli untuk merancang dan mendesain strategi perusahaannya. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan diperlukan suatu usaha untuk mengelola aset yang perusahaan miliki agar perusahaan dapat meningkatkan kekuatannya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan yang lain, untuk mengelola aset perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dan dapat meningkatkan daya saing, diperlukan suatu usaha dan strategi untuk mengelola aset yang perusahaan miliki, aset tersebut dapat berupa modal finansial dan sumber daya manusia.

Selain sumber daya yang bersumber dari modal finansial, sumber daya lainnya yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik tentu modal finansial saja tidak cukup, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mengelola kegiatan operasional perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pengelolaan yang baik. Ada beberapa faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang maksimal, antara lain kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Beberapa faktor tersebut penting untuk diperhatikan pihak manajemen perusahaan guna meningkatkan kekuatan dan daya saing perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dari perusahaan untuk dapat menggerakkan sumber daya yang lainnya. Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi (Simamora, 2006). Oleh karena hal itulah sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang sangat penting bagi perusahaan karena sangat berpengaruh terhadap tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan. Pada saat ini mencari sumber daya manusia yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan merupakan hal yang sedikit sulit dilakukan, oleh karena itu apabila perusahaan sudah mendapat karyawan yang cocok dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Organisasi perlu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya secara efektif, dengan senantiasa melakukan investasi untuk penerimaan, penyeleksian, dan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan (Anis *et al.*, 2003)

Selain masalah persaingan antar perusahaan, saat ini isu kenaikan UMR atau upah minimum regional juga menjadi masalah yang mencuri perhatian dari pihak perusahaan. Tidak sedikit serikat pekerja yang mengirimkan perwakilannya ke pihak perusahaan untuk menuntut kenaikan gaji. Para karyawan menuntut kenaikan gaji karena gaji yang karyawan terima tidak sesuai atau dibawah UMR masing-masing daerah. Karena gaji yang karyawan terima kurang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan, maka dari masalah tersebut para karyawan menuntut kenaikan gaji dan akibat dari permasalahan tersebut bisa

mempengaruhi kinerja dari karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Karyawan yang tidak puas terhadap gaji yang diterima dapat berimbas pada hasil kerja. Kinerja karyawan menjadi kurang sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini mengindikasikan telah terjadi ketidakpuasan dari karyawan terhadap gaji yang diterima. Sedangkan gaji itu sendiri merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Luthans (2009:243) berpendapat ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, kelima faktor tersebut antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi jabatan, hubungan dengan supervisor, dan hubungan dengan rekan sekerja. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor tersebut demi tercapainya kepuasan kerja dari karyawannya sehingga diharapkan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan kepuasan kerja itu sendiri menurut Luthans (1998:144) adalah *"Is a pleasurable or positive state resulting from the appraisal of one's job or experience"*. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau bersifat positif yang muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman. Seorang karyawan yang masuk ke dalam suatu organisasi mempunyai harapan positif untuk mendapatkan keinginan dan kebutuhan dari perusahaan di tempat karyawan tersebut bekerja.

Selain kepuasan kerja, komitmen organisasional juga menjadi salah satu bagian yang penting dalam menjaga keberlangsungan atau keberadaan organisasi

atau perusahaan. Dengan adanya komitmen dari karyawan maka karyawan tersebut turut melibatkan diri dalam keikutsertaannya dalam organisasi. George dan Jones (1999) dalam Organ (2006:215) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut, mempunyai kepercayaan dan perasaan yang baik terhadap organisasinya dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan akan merasa peduli dan memiliki rasa ikut memiliki. Dari perasaan tersebut maka akan menimbulkan rasa kesetiaan dan rela berkorban demi kemajuan perusahaan.

Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.*, dalam Luthans, (1995:174) didefinisikan sebagai: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu. (2) Kemauan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi. (3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mengerahkan seluruh kemampuannya untuk kepentingan organisasi dan melaksanakan nilai-nilai dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Komitmen organisasional yang muncul dari karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan serta akan berdampak kepada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu komitmen organisasional juga menjadi salah satu bagian yang penting untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

Teori yang melandasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional adalah teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Victor H. Vroom, dalam Hasibuan (1999:116), yang menyatakan bahwa "kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu". Dari penjelasan teori tersebut dapat diartikan bahwa seberapa besar seorang karyawan yakin perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan sebagai konsekuensi atas hasil kerja yang karyawan lakukan. Apabila seseorang karyawan yakin akan kemampuan perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan, maka semakin giat pula seorang karyawan dalam bekerja. Begitu pula sebaliknya, apabila seorang karyawan merasa tidak yakin akan kemampuan perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan karyawan atas hasil kerja karyawan, maka semakin malas pula kerja karyawan dan hal tersebut dapat berakibat kepada kinerja dan performa perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu bagian dari keunggulan perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya adalah dari segi kualitas karyawan yang perusahaan miliki. Dengan mempunyai karyawan yang berkualitas, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan para kompetitor. Kualitas karyawan dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan, yaitu dari seberapa besar karyawan berkontribusi kepada perusahaan. Hasibuan (2005:87) berpendapat bahwa "kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan



kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti yang dikemukakan oleh As'ad (2002:47) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Selanjutnya Nawawi (1997:234) menyebutkan kinerja dengan istilah karya, yaitu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material.

Sedangkan Ivancevich dan Matenson (2001:247) menguraikan tiga pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, yaitu sebagai berikut: peningkatan kepuasan kerja menyebabkan meningkatnya kinerja, kinerja yang bagus seringkali mengakibatkan kepuasan kerja dan tidak ada hubungan yang langsung antara kepuasan kerja dan kinerja berkaitan dengan imbalan.

Hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan juga dapat dilihat dari seberapa besar karyawan mau mengorbankan pikiran, waktu, tenaga, serta kesetiaan untuk perusahaan. Semakin besar mereka berkorban, kemungkinan kinerja karyawan tersebut juga semakin meningkat, demikian pula sebaliknya. Apabila pengorbanan mereka untuk perusahaan semakin kecil, maka kemungkinan kinerja dari karyawan tersebut juga semakin kecil.

Pada era saat ini seluruh perubahan dapat saja terjadi, terutama di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk diantaranya di bidang pendidikan. CV. Orion Sidoarjo sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang alat peraga pendidikan, laboratorium, percetakan dan penerbitan, berupaya menyediakan dan

mendistribusikan sarana pendidikan agar dapat terjangkau oleh sebagian masyarakat luas, terutama sekolah-sekolah yang tersebar di seluruh Indonesia.

Untuk dapat terus mengikuti perkembangan zaman di bidang yang sedang dijalani, CV. Orion Sidoarjo sebagai salah satu perusahaan yang menyediakan dan mendistribusikan alat peraga pendidikan dan laboratorium dituntut untuk terus menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif. Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan inovatif dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas, sumber daya manusia dengan kompetensi dan kualitas bagus dapat ditemukan dan dihasilkan melalui berbagai proses, mulai dari proses seleksi awal dari penerimaan kerja sampai dengan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia dengan kompetensi dan kualitas yang sesuai dengan harapan dan standar dari perusahaan, perusahaan perlu memberi perhatian terhadap karyawannya, Salah satu bentuk perhatian perusahaan yaitu memperhatikan kepuasan kerja dari karyawannya. Kepuasan kerja itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah faktor terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi jabatan, hubungan dengan supervisor, dan hubungan dengan rekan sekerja.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pemilik sekaligus direktur utama CV. Orion Sidoarjo, pada tahun 2008 hingga 2009 CV. Orion Sidoarjo pernah mengalami krisis produksi yang diakibatkan oleh kinerja karyawan yang dirasa kurang maksimal sehingga dilakukan kebijakan pemutusan hubungan kerja

yang cukup banyak, kebijakan ini diambil oleh manajemen CV. Orion Sidoarjo karena kinerja perusahaan yang menurun karena disebabkan oleh kurangnya kepuasan terhadap gaji yang diterima, ketidakpuasan beberapa karyawan terhadap hubungan karyawan dengan atasannya dan karyawan sudah mulai tidak menerima dan menerapkan nilai-nilai yang perusahaan tetapkan atau dengan kata lain karyawan sudah mulai kurang menjalankan visi dan misi yang sesuai dengan perusahaan serta mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan sehingga dari berbagai permasalahan tersebut mengakibatkan target produksi yang sudah ditetapkan perusahaan menjadi tidak dapat terpenuhi.

Pada tahun 2008 karyawan CV. Orion berjumlah 16 orang pegawai tetap dan 10 pegawai kontrak-lepas dan pada tahun 2009 karyawan tinggal berjumlah lima orang pegawai tetap. Hal tersebut disebabkan karena kebijakan perusahaan untuk melakukan pengembangan SDM yang benar-benar baru dan lebih kompeten, hingga pada tahun 2012 total karyawan CV. Orion menjadi 40 orang yang berstatus karyawan tetap dan terdapat sekitar 15 karyawan kontrak-lepas.

Selain faktor sumber daya manusia, permasalahan di perusahaan juga dikarenakan permasalahan teknis dan pembiayaan yang mengalami penurunan, beberapa mesin cetak yang kurang berfungsi dengan baik hingga pengadaan kertas cetak dan biaya distribusi serta biaya pemasaran yang memerlukan perhitungan lebih cermat dari manajemen perusahaan berimbas cukup signifikan terhadap penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan.



Berdasarkan uraian dan penjelasan dari latar belakang di atas, maka judul penelitian skripsi yang diajukan oleh peneliti adalah **”Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan CV. Orion Sidoarjo”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Orion Sidoarjo?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan CV. Orion Sidoarjo?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Orion Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada karyawan CV. Orion Sidoarjo.

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan berguna bagi peneliti, pengembangan ilmu dan perusahaan.

##### **1. Bagi Peneliti**

Dapat mengetahui permasalahan yang terkait dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan realita yang sedang terjadi, terutama yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

##### **2. Bagi Pengembangan Ilmu**

Hasil penelitian ini secara akademis dapat dipakai sebagai masukan bagi kegiatan pengembangan wawasan bidang sumber daya manusia dalam rangka pengembangan teori-teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Selain itu juga sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya bagi yang berminat dalam bidang sumber daya manusia.

##### **3. Bagi CV. Orion Sidoarjo**

Dengan adanya hasil penelitian ini, maka dapat dijadikan sebagai informasi, masukan, bahan perencanaan dan pertimbangan pihak manajemen perusahaan dalam mengevaluasi strategi-strategi yang sudah ada untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawannya sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dari karyawan.

### **1.5 Sistematika Skripsi**

Berikut uraian tentang sistematika skripsi yang dibahas agar dapat dengan mudah dimengerti dan sesuai dengan tiap-tiap bab.

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan disajikan latar belakang masalah yang berguna untuk mengetahui gambaran secara umum tentang kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, rumusan masalah yang bertujuan untuk memberikan batasan-batasan obyek penelitian, tujuan penelitian merupakan hasil yang ingin dicapai peneliti sesuai dengan rumusan masalah, manfaat penelitian yaitu memberikan gambaran tentang manfaat dari hasil penelitian kepada peneliti sendiri, kepada pengembangan ilmu, dan kepada perusahaan yang diteliti, serta sistematika skripsi yaitu penjelasan umum dari setiap bab.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan disajikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Di dalamnya mencakup uraian mengenai definisi kepuasan kerja, teori-teori kepuasan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, definisi komitmen organisasional, pendekatan komitmen organisasional, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, menciptakan komitmen karyawan terhadap organisasi, definisi kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan serta kegunaan dan keuntungan penilaian kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk memberikan persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Model analisis pada penelitian ini merupakan

sebuah analisa pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel bebas, komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Ketiga variabel tersebut digambarkan dengan menggunakan arah panah..Bab ini diakhiri dengan hipotesis merupakan dugaan jawaban sementara yang mungkin benar atau mungkin salah. Hipotesis, akan diterima jika faktor-faktor membenarkannya dan akan ditolak jika faktor – faktor tidak memenuhi ketentuan.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai pendekatan penelitian yaitu jenis atau metode yang digunakan dalam penelitian ini, pengidentifikasian variabel, menentukan indikator – indikator dari setiap variabel dalam penelitian ini melalui definisi operasional variabel. Jenis dan sumber data merupakan segala informasi yang diperoleh dalam melakukan dan untuk menyelesaikan penelitian ini. Prosedur pengumpulan data merupakan langkah-langkah bagi peneliti dalam mendapatkan data untuk melakukan penelitian ini. Prosedur penentuan sampel merupakan cara menentukan sampel dari obyek penelitian yang akan diteliti. Pengujian kualitas data yaitu cara menguji kualitas data dari hasil penelitian melauli beberapa uji, antara lain uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas dan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Teknik analisis data merupakan cara untuk mengolah data-data yang telah diperoleh yang digunakan dalam penelitian menjadi data yang bisa di deskripsikan, dijelaskan dan bisa diprediksi.

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan gambaran umum obyek penelitian atau perusahaan secara singkat, mulai dari tahun berdiri perusahaan, bidang usaha yang digeluti oleh perusahaan ini. Setelah mengetahui gambaran perusahaan secara singkat, kemudian dalam bab ini akan menampilkan deskripsi hasil penelitian, pembuktian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

#### **BAB V: SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai simpulan dari hasil penelitian, terutama yang berhubungan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hipotesis. Selain simpulan, dalam bab ini juga akan diuraikan beberapa saran terhadap obyek penelitian dan pihak-pihak terkait dari hasil penelitian ini yang telah dibuktikan dan sekiranya dapat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian di masa yang akan datang.