

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan tersebut, maka salah satu cara yang harus ditempuh adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Setiap perusahaan ingin karyawannya menghasilkan nilai kinerja yang tinggi. Hal semacam ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata, Jimoh (2008) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat, atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi, dan berkontribusi pada tujuan organisasi, dan untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi, yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan organisasi.

Kinerja individu merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasional dapat terjamin. *Behaviour* merupakan bagian budaya yang berkaitan dengan kinerja, hal ini tentunya logis sekali sebab dengan berperilaku karyawan akan dapat memperoleh apa yang dikehendaki dan apa yang diharapkan. Berbagai upaya telah dilakukan manajemen agar terjadi peningkatan kinerja pada setiap karyawannya, salah satunya dengan jalan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, sedangkan karyawan memberikan dukungan pada organisasi tidak hanya dalam keahlian dan kemampuan saja, tetapi komitmen pada organisasi. Memari *et al.*, (2013) melakukan penelitian terhadap hubungan antara *organizational commitment* dan kinerja karyawan dimana hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara *organizational commitment* dan kinerja karyawan.

Grant.R.M (1991) menyatakan bahwa komitmen merupakan elemen penting dalam menentukan hubungan antara sumberdaya dengan kapabilitas organisasi, khususnya kapabilitas untuk mencapai kerja sama dan koordinasi di dalam team kerja yang ada. Hal tersebut mengharuskan perusahaan untuk memotivasi dan meyakinkan sumber daya manusianya agar berorientasi pada rutinitas organisasi.

Pengertian komitmen ini, memang tak lagi sekedar berbentuk kesediaan karyawan menetap di perusahaan dalam jangka waktu lama. Namun lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, seperti yang terjadi di ruang lingkup pekerjaan sebagai *marketing* maupun *collection*, karena tuntutan dan komitmen akan sebuah target menjadi suatu hal yang biasa jika

sampai harus melampaui batas yang diwajibkan oleh perusahaan, contoh dalam hal ini adalah jam kerja yang panjang. Dapat dikatakan karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kondisi semacam ini akan sulit menumbuhkan komitmen karyawan. Oleh karenanya sangat dibutuhkan pemahaman dari pihak manajemen perusahaan terkait dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawannya terkait dengan tuntutan kerja (*Work demand*).

Hart and Staveland (dalam Wikipedia, 2008) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut "Sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental atau kemampuan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, baik dalam bentuk fisik maupun psikis". Tuntutan pekerjaan selain dapat menyebabkan kelelahan secara fisik bagi karyawan, juga secara psikologis atau disebut sebagai *psychological stressor*. Tekanan untuk menghadapi kekeliruan atau tuntutan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas dan beban kerja yang berlebihan. Tidak hanya pemahaman mengenai *Work demand* saja yang dibutuhkan oleh perusahaan guna meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja, namun juga dibutuhkan adanya fleksibilitas terkait dengan pekerjaan yang dilakukan tersebut yang selanjutnya akan disebut dengan *work flexibility*.

Work flexibility dapat diwujudkan dengan jam kerja per hari yang lebih sedikit atau bekerja pada jumlah jam yang sama tetapi dengan fleksibilitas yang lebih besar. *Work flexibility* membawa perubahan di lingkungan kerja, dimana karyawan tidak perlu lama bekerja dalam jam yang sama dan atau sebanyak jam yang ditetapkan kantor (Hooks, 2000). Dalam penelitian yang dilakukan Lu *et al.*,

(2008) menyatakan bahwa *work demand* memiliki hubungan positif dengan konflik kerja dan keluarga. Begitupula dengan *work demand* dan *family demand* yang berhubungan positif dengan konflik keluarga dan pekerjaan. Selanjutnya, konflik kerja dan keluarga berhubungan negatif dengan kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Jadi dapat disimpulkan bahwa *work demand* dan *work flexibility* dapat mempengaruhi *organizational commitment*.

Memandang pembahasan di atas, maka dalam penelitian ini dipilihlah *marketing* (staf penjualan) dan *collection* (staf penagihan) di PT. Mandiri Tunas Finance Cabang Surabaya 1, Surabaya 2, Gresik, Mojokerto, Tuban, Madiun, Kediri, dan Malang yang berada di Regional 7 (Jawa Timur, Bali dan Lombok) sebagai objek penelitian, PT. Mandiri Tunas Finance berada di bawah naungan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang resmi mengakuisisi 51% (lima puluh satu persen) saham PT Tunas Financindo Sarana. Saat ini PT Mandiri Tunas Finance memberikan solusi pembiayaan yang mudah, inovatif dan kompetitif bagi konsumen untuk memiliki mobil (baru dan bekas), sepeda motor (khusus daerah tertentu), dan kendaraan niaga baik untuk perorangan maupun korporasi. Sampai saat ini, PT Mandiri Tunas Finance memiliki jaringan cabang di 68 titik lokasi yang tersebar di pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Bali dan Nusa Tenggara Barat.

Mengingat banyaknya cabang yang nantinya akan bertambah lagi dan semakin berkembang, maka semakin bertambah pula jumlah karyawannya. Pada tahun 2011, jumlah karyawannya mencapai 1.972 orang yang terdiri dari 1.597 karyawan laki-laki dan 375 karyawan wanita. Dan dari data terbaru yang

diperoleh, jumlah total keseluruhan karyawan pada tahun 2014 meningkat menjadi 3.056 yang terdiri dari 2.308 karyawan laki-laki dan 748 karyawan wanita. Dengan semakin meningkatnya jumlah karyawan tersebut dan semakin bertambahnya jumlah target penjualan yang harus di capai oleh PT. Mandiri Tunas Finance, maka semakin besar pula kebutuhan *marketing* (staf penjualan) dan *collection* (staf penagihan), dan semakin besar pula perhatian yang harus diberikan terhadap karyawannya terkait dengan *Work demand* dan *Work flexibility*. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasional yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan PT. Mandiri Tunas Finance.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work Demand* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*?
2. Apakah *Work Flexibility* memiliki pengaruh terhadap *organizational commitment*?
3. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *Work Demand* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah *Work Flexibility* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *Organizational Commitment* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara *Work Demand* dan *Work Flexibility* terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Work Demand* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Menganalisis pengaruh *Work Flexibility* terhadap *Organizational Commitment*.
3. Menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh *Work Demand* terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh *Work Flexibility* terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara *Work Demand* dan *Work Flexibility* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan agar penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk:

1. Bagi organisasi

Penelitian ini bertujuan dapat memberikan gambaran bagi para *professional*, organisasi, *leader*, dan pada organisasi terkait serta organisasi lain agar lebih memahami kondisi dan beban kerja bagi para karyawan yang bekerja dalam organisasi tersebut, sehingga organisasi tersebut mampu mencapai kinerja yang tinggi, namun tetap dapat memperhatikan beban kerja yang ditanggung oleh karyawan serta memberikan jam kerja yang lebih fleksibel.

2. Bagi Dunia Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi dunia akademis, terutama di Konsentrasi Sumber Daya Manusia Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya, dalam pembahasan terkait tuntutan pekerjaan dan ketersediaan *Work flexibility*.