

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Modal manusia adalah salah satu aset utama dalam organisasi yang mampu bertahan dan sukses jika dikelola secara efektif (Macke & Genari, 2019). Dalam lingkungan perusahaan karyawan merupakan sumber daya dan asset yang paling berharga dalam memegang peranan penting bagi penggunaan sumber daya perusahaan. Dengan penggunaan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi maka perusahaan akan mampu berperan dalam menghadapi tantangan global, karena sumber daya manusia mempunyai pengaruh besar bagi aspek–aspek atau bidang lainnya dalam kemajuan perusahaan, sehingga dengan menggali keterampilan yang dimiliki para karyawan perusahaan akan dapat memaksimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Manusia dipandang sebagai aset yang harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (SDM) agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sukses dan efisien (Chandra et al., 2021).

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi efektivitas kegiatan di dalam organisasi (Kristiawan dkk, 2017). Sumber daya manusia menjadi komponen utama bagi setiap perusahaan untuk mencapai tujuannya, pengelolaan yang baik dilakukan

tidak hanya untuk mencapai kinerja finansial dari sisi perusahaan saja, namun juga tujuan karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh karakter atau perilaku yang dimiliki oleh setiap karyawan serta lingkungan dalam perusahaan. Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, kinerja para karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk, dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cetaan mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan diharapkan memberikan sumbangan positif terhadap kinerja perusahaan (Prasetyo & Marlina, 2019).

Menurut Torang (2014), kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Dalam meningkatkan kinerja, harus ada keterlibatan kerja karyawan yang tinggi dan peduli terhadap pekerjaannya agar dapat memberikan hasil kinerja yang baik. Selain itu juga keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi dan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan asumsi semakin baik kinerja

karyawan maka semakin baik kinerja organisasi. Kasmir (2016), menyebutkan dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Fenomena yang terjadi di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung terdapat karyawan yang sering datang terlambat, tidak mengikuti *briefing* pagi, dan tingginya tingkat absensi. Berdasarkan data yang diperoleh dari HRGA (*Human Resource and General Affair*) presentase keterlambatan karyawan pada tahun 2021 sekitar 20% dan pada tahun 2022 sekitar 32%. Perusahaan sudah memberikan teguran dan sanksi terhadap karyawan yang mempunyai tingkat absensinya tinggi dan sering datang terlambat, namun keterlambatan dan tingginya absensi masih sering terjadi pada karyawan di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung. Selain itu terdapat karyawan yang sering menunda-nunda pekerjaannya, akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan pada hari itu tertunda dan menumpuk, hal tersebut sangat mempengaruhi kinerjanya.

Data lainnya yang ditemukan ialah mereka tidak dapat memenuhi capaian perusahaan, contohnya pada bagian marketing mereka tidak dapat memenuhi pencapaian penjualan unit pada setiap bulannya, akibatnya target penjualan perusahaan mengalami penurunan. Sedangkan pada bagian bengkel mereka sering terlambat dalam pengerjaan service kendaraan, akibatnya

dalam beberapa tahun terakhir ini terjadi penurunan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan, berdasarkan data yang diperoleh pada tahun 2022 saja terdapat peningkatan komplain konsumen sekitar 23%. Selain itu pada bagian administrasi, mereka sering terlambat dalam pelaporan data penjualan sparepart maupun penjualan unit kepada atasan, akibatnya informasi-informasi penting yang diperlukan perusahaan selalu datang terlambat. Hasil data lainnya yang diperoleh dari bagian HRGA (*Human Resource and General Affair*), terdapat penurunan pencapaian perusahaan dalam dua tahun terakhir. Pada periode tahun 2021 perusahaan mengalami penurunan pencapaian sekitar 21% dan pada tahun 2022 terjadi penurunan sekitar 30%.

Banyak hal yang mendukung bagi sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen dari karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi dengan intensitas tinggi akan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perilaku kerja pegawainya Qureshi et al. (2019). Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu

bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selama berada dalam perusahaan.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah membawa beberapa akibat negatif untuk perusahaan, salah satunya menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Allen dan Meyer (1990), menyatakan bahwa “Komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan”, sehingga karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki kinerja yang cenderung mengalami peningkatan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat turnover terhadap perusahaan pun rendah.

Menurut Kaswan (2015), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilihat dengan karyawan memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijaksanaan perusahaan, dan memiliki tingkat pergantian karyawan yang rendah. Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang mengkarakteristikan hubungan individu dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap

keputusan individu tersebut untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Menurut Wibowo (2016), komitmen ialah sikap, perasaan dan perilaku yang mengidentifikasikan diri sebagian dari organisasi terlibat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Robbins & Judge (2015), karyawan yang tidak berkomitmen dan kurang setia pada organisasi akan cenderung menunjukkan tingkat kehadiran di tempat kerja yang lebih rendah. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, maka dengan berkomitmen pun akan mengurangi intensi untuk meninggalkan perusahaan atau intensi turnover.

Kharismawati dan Dewi (2016), dalam penelitiannya mengatakan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi didalam perusahaan, maka hal tersebut akan mampu menekan tingkat turnover intention pada karyawan.

Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abni dan Hamdani (2023), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

karyawan perusahaan. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Princy & Rebeka (2019), menyatakan bahwa komitmen karyawan memainkan peran utama dalam pertumbuhan kinerja organisasi.

Komitmen karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak, dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Karyawan dan organisasi saling berkomitmen satu sama lain, dan karyawan bersedia atas kemauan sendiri untuk memberikan. Secara konseptual, komitmen organisasi ditandai oleh tiga hal : (1) Adanya rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi organisasi, (3) adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi (Greenberg dan Baron, 1997).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 5 orang karyawan di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung, terdapat 3 orang karyawan yang sudah merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Merasa tidak nyaman dengan lingkungannya, dan mempunyai

hubungan yang kurang baik dengan sesama rekan kerjanya maupun dengan atasannya menjadi alasan utama mereka tidak nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Mereka bekerja di perusahaan tersebut hanya sebatas memenuhi kewajiban saja, mereka masih bekerja di perusahaan dengan berbagai alasan salah satunya adalah lokasi tempat kerja yang mudah dijangkau dan sulitnya mencari pekerjaan lain diluar perusahaan tersebut. Mereka juga mengatakan bahwa mereka bekerja di perusahaan ini mungkin tidak untuk selamanya, jika mereka menemukan pekerjaan yang lebih baik, mereka akan berpindah dan meninggalkan perusahaan tersebut.

Selain itu mereka juga tidak dapat berpartisipasi ketika harus bekerja dalam sebuah tim, contohnya saat ada proyek di luar perusahaan mereka sering datang terlambat atau pun tidak hadir dalam proyek tersebut, akibatnya proyek tim menjadi terhambat, pihak perusahaan sudah memberikan teguran dan sanksi, namun masih banyak karyawan yang masih datang terlambat ataupun tidak hadir saat proyek berlangsung. Berdasarkan data lainnya yang ditemukan di perusahaan terdapat indikasi cukup banyak karyawan yang mengajukan pengunduran diri atau *resign*. Hasil data yang di diperoleh dari perusahaan pada beberapa tahun terakhir ini terdapat cukup banyak karyawan yang mengajukan pengunduran diri atau *resign*, pada tahun 2022 terdapat sekitar 6 orang karyawan yang meninggalkan perusahaan. Dengan indikasi banyaknya karyawan yang mengajukan pengunduran diri atau *resign* menunjukkan bahwa kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan, hal

tersebut mencerminkan bahwa komitmen karyawan pada perusahaan tersebut belum dapat mencapai tujuan organisasi yang baik.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bilqis & Widodo (2022), menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, artinya apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang baik, maka akan berusaha meningkatkan kinerjanya dalam rangka mencapai kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian lainnya yang dilakukan oleh Saputri, Regina, dan Wahyuati (2021), menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki nilai positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi administrasi PT. Indomobil Finance Cabang Surabaya. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang terdapat pada lokasi penelitiannya. Selain itu perbedaan lainnya terdapat pada populasinya, jika pada penelitian sebelumnya populasinya adalah karyawan dibagian divisi produksi dan administrasi, maka pada penelitian yang sekarang populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan. Perbedaan lainnya terdapat pada variabel yang digunakan

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Tujuan organisasi tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh adanya komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan menjadi hal yang penting bagi suatu organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Komitmen pada karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Menurut Qureshi (2019) komitmen organisasi dengan intensitas tinggi akan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perilaku kerja pegawainya. Sutrisno, Haryono & Warso (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasional terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi baik ataupun buruk.

Umam (2010), menyatakan bahwa ketika seorang karyawan memiliki *affective commitment* yang tinggi, maka ia akan tetap bertahan dalam sebuah organisasi karena ia memang menginginkan hal itu. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Umam, 2010). Umam (2010), juga mengatakan bahwa seorang karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Namun, fakta yang terjadi dilapangan terdapat karyawan

dengan komitmen organisasi yang rendah, rata-rata karyawan di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung sudah merasa tidak nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Mereka mengatakan bahwa mereka bekerja di perusahaan ini mungkin tidak untuk selamanya, jika mereka menemukan pekerjaan yang lebih baik, mereka akan berpindah dan meninggalkan perusahaan tersebut.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah membawa beberapa akibat negatif untuk perusahaan, salah satunya menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Princy & Rebeka (2019), menyatakan bahwa komitmen karyawan memainkan peran utama dalam pertumbuhan kinerja organisasi. Bernardin dan Russel (dalam Setiawan, 2015), menyatakan bahwa terdapat lima indikator yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu : kuantitas (*quantity*), kualitas (*quality*), ketepatan waktu (*timeliness*), kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar personal (*interpersonal impact*). Namun, fakta lainnya yang ditemui dilapangan, terdapat karyawan yang menunjukkan kinerja yang rendah dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan kinerja yang rendah menunjukkan perilaku seperti, sering datang terlambat, sering menunda-nunda pekerjaannya, dan tidak dapat memenuhi target atau capaian perusahaan, akibatnya dalam dua tahun terakhir ini perusahaan mengalami penurunan target atau pencapaian.

Dari pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Astra Internasional - UD Trucks SO Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis diantaranya:

#### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah kajian ilmu pengetahuan tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dalam bidang psikologi khususnya dalam psikologi industri dan organisasi.

#### **2. Manfaat praktis**

##### **a) Manfaat Untuk Responden**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi dan menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik.

##### **b) Manfaat Untuk Perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan atau masukan bagi perusahaan agar mengetahui

bagaimana pentingnya komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

c) Manfaat Untuk Peneliti

Bagi peneliti diharapkan dapat menambah wawasan dan manfaat tentang penelitian ini, tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan.