

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting penentu kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya dapat dilihat melalui kinerjanya, sehingga kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau karyawan dalam waktu tertentu (Wirawan, 2013: 732). Kinerja karyawan yang baik ditandai dengan adanya kualitas kerja yang baik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin dengan tepat sesuai waktu yang ditentukan dan dapat mencapai setiap target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan perlu memaksimalkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat

individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi (Nurhayati, 2017). Menurut Sutrisno (2011) komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu.

Robbins (2012: 51) mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah salah satu sikap di tempat kerja, karena komitmen merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi dimana ia bekerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya. 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 kontribusinya terhadap perusahaan. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawainya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya budaya organisasi. Rizky, dkk (2016) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku para karyawan. Ermawati dan Ardani (2016) menyatakan bahwa untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas, maka

penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan budaya perusahaan dan motivasi kerja yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Budaya yang semakin kuat akan memberikan arah, nilai, norma bagi karyawan dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, sehingga meningkatkan rasa nyaman dalam lingkungan organisasi yang berdampak pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan semakin meningkat.

Selain budaya organisasi, beban kerja juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Beban kerja merupakan salah satu unsur yang harus diperhatikan bagi seorang tenaga kerja untuk mendapatkan keserasian dan produktivitas kerja yang tinggi selain unsur beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja (Sudiharto, 2011:79). Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja salah satu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Beban kerja yang berlebih dalam jangka panjang akan mengakibatkan terganggunya kesehatan sedangkan beban kerja yang kurang menyebabkan perusahaan tidak efisien, selain hal tersebut yang perlu menjadi perhatian adalah keseimbangan beban kerja diantara karyawan yang mempunyai tingkatan yang sama artinya pada level/jabatan yang setingkat beban kerja yang diberikan haruslah seimbang, distribusi beban kerja yang tidak seimbang akan menyebabkan situasi kerja menjadi kurang kondusif dan akan berdampak pada hubungan yang kurang harmonis diantara para karyawan.

Selain kedua faktor diatas, faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan

organisasi sehingga bisa menghasilkan kerja yang maksimal (Noviyana, 2018). Menurut Robbins (2012) yang menyatakan keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Keterlibatan kerja merupakan bentuk partisipasi dalam diri individu untuk berusaha semaksimal mungkin guna mencapai komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

PT. Parkland World Indonesia Jepara merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan sepatu. Terdapat permasalahan pada PT. Parkland World Indonesia Jepara yaitu pada salah satu gedung baru yang bernama gedung Baru Factory, kinerja karyawan masih rendah jika dilihat pada realisasi produksi jika dibandingkan terhadap target produksi. Berikut ini tabel yang menggambarkan realisasi dan target produksi PT. PT. Parkland World Indonesia Jepara dapat dilihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Data Target dan Realisasi Produksi Sepatu**  
**Periode Agustus 2019-Juli 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Target Produksi</b>	<b>Realisasi Produksi</b>	<b>Keterangan</b>
Agustus 2019	50.000	49.000	Tidak Tercapai
September 2019	50.000	39.500	Tidak Tercapai
Oktober 2019	50.000	50.000	Tercapai
November 2019	50.000	49.800	Tidak Tercapai
Desember 2019	50.000	50.000	Tercapai
Januari 2020	50.000	52.000	Tercapai
Februari 2020	50.000	50.000	Tercapai
Maret 2020	50.000	37.000	Tidak Tercapai
April 2020	50.000	35.000	Tidak Tercapai
Mei 2020	50.000	48.000	Tidak Tercapai
Juni 2020	50.000	47.000	Tidak Tercapai
Juli 2020	50.000	50.000	Tercapai

Sumber: PT.Parkland World Indonesia, 2020.

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa adanya fluktuasi hasil produksi dimana hanya bulan Oktober 2019, Desember 2019, Januari 2020, Februari 2020 dan Juli 2020 yang mencapai target perusahaan yang telah ditentukan dengan realisasi masing -masing 50.000, 52.000, 50.000, 50.000 dan 50.000. Sedangkan bulan Agustus 2019, September 2019, November 2019, Maret 2020, April 2020, Mei 2020 dan Juni 2020 tidak mencapai target produksi dengan realisasi produksi masing -masing 49.000, 39.500, 49.800, 37.000, 35.000, 48.000 dan 47.000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Parkland World Indonesia Jepara rendah. Kurang maksimalnya pencapaian target produksi juga didasari karena komitmen organisasi yang rendah jika dilihat pada data keluar masuk karyawan PT. Parkland World Indonesia Jepara pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Data Keluar Masuk Karyawan**  
**Parkland World Indonesia Jepara**  
**Periode Periode Agustus 2019-Juli 2020**

<b>Bulan</b>	<b>Karyawan Keluar</b>	<b>Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Agustus 2019	16	10	389
September 2019	10	6	385
Oktober 2019	9	6	382
November 2019	15	11	378
Desember 2019	18	9	369
Januari 2020	10	5	364
Februari 2020	8	0	356
Maret 2020	3	0	353
April 2020	3	0	350
Mei 2020	5	6	351
Juni 2020	8	5	348

Sumber : PT. Parkland World Indonesia Jepara, 2020.

Berdasarkan data keluar masuk karyawan PT. Parkland World Indonesia Jepara pada gambar 1.2 diatas menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi keluar masuknya karyawan pada PT. Parkland World Indonesia Jepara. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada PT. Parkland World Indonesia Jepara rendah. Rendahnya komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia Jepara dikarenakan rendah budaya organisasi.

Permasalahan yang terjadi pada budaya organisasi PT. Parkland World Indonesia Jepara adalah para karyawan kurang maksimal dalam menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik dimana dalam perusahaan tersebut terjadi kerjasama yang kurang harmonis antar karyawan, hubungan antar pimpinan yang mementingkan bidangnya masing-masing sehingga menyebabkan kesenjangan dan terjadi kurangnya komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini terjadi dikarenakan budaya organisasi yang bertentangan dan berbagai pihak saling mempertahankan pendapatnya, sehingga tidak terfokus pada peningkatan kinerja organisasi (Rachmadani, 2018). Hal tersebut menunjukkan budaya organisasi dalam perusahaan rendah sehingga menjadi penyebab turunnya komitmen organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, beban kerja juga turut mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Jika dilihat pada tabel 1, beban kerja yang dibebankan kepada karyawan sangat berat. Dimana target produksi sebesar 50.000 per bulan, jika dihitung dengan 5 hari kerja per minggu maka dapat diperoleh hasil 25 hari kerja dalam sebulan. Maka beban kerja perhari adalah  $50.000/25 \text{ hari} = 2000/\text{hari}$ . Beratnya target produksi yang dibebankan kepada

karyawan membuat karyawan kelelahan dan berakibat pada komitmen organisasi yang menurun sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Selain kedua faktor diatas, faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah keterlibatan kerja. Fenomena keterlibatan kerja pada organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia Jepara, masih terdapat beberapa karyawan yang kurang terlibat sepenuhnya terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, kurangnya keterlibatan kerja karyawan mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri, meskipun perusahaan sudah berusaha dan berupaya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik masih sering terjadinya hasil kinerja yang belum maksimal. Fenomena ini dapat saja terjadi karena kurangnya koordinasi antara perusahaan dan karyawan sehingga menyebabkan keterlibatan kerja tidak maksimal, sehingga menyebabkan komitmen organisasi menurun dan berdampak pada kinerja karyawan.

*Research GAP* pada penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Usmany, dkk (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Surya (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Usmany, dkk (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Lanjar, dkk (2017) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2017)

yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin, dkk (2017) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewantara (2019) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Candra dan Adriyansah (2017) menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Novarinda dan Iqbal (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak dan Rahardja (2017) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Riza, dkk (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahardika (2019) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Nadapdap (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsoit, dkk (2017) yang menyatakan



bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengambil judul penelitian **Pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Parkland World Indonesia Jepara.**

### **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel eksogen terdiri dari budaya organisasi, beban kerja dan keterlibatan kerja. Adapun variabel endogen adalah komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
2. Penelitian mengambil obyek pada PT. Parkland World Indonesia Jepara.
3. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan produksi PT. Parkland World Indonesia Jepara pada Gedung Baru Factory sejumlah 348 karyawan.
4. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan setelah proposal disetujui.

### **1.3. Perumusan Masalah**

PT. Parkland World Indonesia Jepara merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pembuatan sepatu. Terdapat permasalahan pada PT. Parkland World Indonesia Jepara yaitu pada salah satu gedung baru yang bernama gedung Baru Factory adalah sebagai berikut:

- a. Adanya fluktuasi hasil produksi dimana hanya bulan Oktober 2019, Desember 2019, Januari 2020, Februari 2020 dan Juli 2020 yang mencapai target perusahaan yang telah ditentukan dengan realisasi masing-masing 50.000, 52.000, 50.000, 50.000 dan 50.000. Sedangkan bulan Agustus 2019, September 2019, November 2019, Maret 2020, April 2020, Mei 2020 dan Juni 2020 tidak mencapai target produksi dengan realisasi produksi masing-masing 49.000, 39.500, 49.800, 37.000, 35.000, 48.000 dan 47.000 (HRD PT.Parkland World Indonesia).
- b. Terjadi fluktuasi keluar masuknya karyawan pada PT. Parkland World Indonesia Jepara. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada PT. Parkland World Indonesia Jepara rendah (HRD PT.Parkland World Indonesia).
- c. Rendahnya budaya organisasi yaitu para karyawan kurang maksimal dalam menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik dimana dalam perusahaan tersebut terjadi kerjasama yang kurang harmonis antar karyawan, hubungan antar pimpinan yang mementingkan bidangnya masing-masing sehingga menyebabkan kesenjangan dan terjadi kurangnya komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lainnya (HRD PT.Parkland World Indonesia).
- d. Beratnya target produksi yang dibebankan kepada karyawan membuat karyawan kelelahan dan berakibat pada komitmen organisasi yang menurun sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan (HRD PT.Parkland World Indonesia).

- e. Beberapa karyawan yang kurang terlibat sepenuhnya terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, kurangnya keterlibatan kerja karyawan mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri (HRD PT.Parkland World Indonesia).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia?
8. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia?

9. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia?
10. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Parkland World Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia.
5. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia.
6. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Parkland World Indonesia.

8. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia.
9. Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia.
10. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi PT. Parkland World Indonesia

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Akademis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan terutama yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam penelitian dan juga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya serta menambah keilmuan bagi para mahasiswa.

#### **2. Bagi Praktisi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam membuat kebijakan menyangkut nilai-nilai strategis mengenai budaya organisasi, beban kerja dan keterlibatan kerja terutama pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.