

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagai manusia, karyawan pastinya mempunyai tujuan pribadi selain tujuan perusahaan yang harus dicapai sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi yang dimiliki oleh karyawan agar tidak terjadi tumpang tindih. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan setiap karyawan agar kebutuhan karyawan dan perusahaan dapat terintegrasi dengan baik. Jika kebutuhan karyawan sudah terpenuhi dengan imbalan yang pantas dari hasil kerjanya, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat (Hariandja, 2009). Karyawan yang bekerja di tempat yang dia merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebab kepuasan akan membuat seseorang merasa nyaman dan leluasa dalam mengoptimalkan peran serta kinerja pegawai tersebut (Kusasi, 2012).

Menurut Susan (2019) salah satu aset organisasi yang berperan penting untuk pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia (SDM) yaitu karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya terpenting di samping berbagai sumber daya yang lain, karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak pembangunan bangsa (Kusuma dkk, 2013) Wardiana & Prasetyo (2018) menyatakan karyawan yang bekerja pada organisasi profit akan ditargetkan untuk memenuhi target organisasi yang berkaitan dengan pencapaian misi perusahaan. Pengertian kinerja, menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan

spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi di atas Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau *outcome* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Menurut Maier, 1965 (dalam As'ad, 2003) mengatakan kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Byars dan Rue (2004) mendefinisikan kinerja sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu. Kinerja mengarah kepada suatu tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaannya atau perannya.

Kinerja adalah salah satu indikator yang paling utama dari perusahaan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan. Hal ini dijelaskan oleh Nymans (2012) yang menyebutnya sebagai perwujudan dari "*good corporate governance*" atau praktek-praktek yang baik yang dikerjakan oleh organisasi. Kinerja juga sebagai indikator dari relasi sosial dalam suatu organisasi. Serupa dengan prinsip manajemen partisipatif, Nymans (2012) mengatakan bahwa kinerja merupakan manifestasi dari demokrasi perusahaan. Ketika relasi yang bersifat demokratis dapat dimunculkan, partisipasi karyawan dimungkinkan, maka kinerja karyawan akan baik. Relasi yang demokratis ini menjadi faktor terpenting bagi baiknya kinerja, dalam perusahaan maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Lebih lanjut Nurcahyani dan Adnyani (2016) menegaskan bahwa kualitas SDM dapat dilihat dari kinerja yang mereka hasilkan. Karyawan yang mampu memberikan kinerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas perusahaan sehingga membantu menguatkan perusahaan dalam

menghadapi persaingan (Darmasaputra & Satiningsih, 2013; Rosmadi, 2018). Selain berpengaruh terhadap perusahaan, secara spesifik kinerja berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan (Bilqis et al., 2021; Nursiti & Fedrick, 2018). Beragam penelitian di atas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses dalam organisasi dan pada saat yang sama kinerja juga menjadi penentu bagi keadaan sebuah organisasi, apakah menuai sukses atau mengalami kegagalan.

Kinerja sendiri terdiri atas beberapa aspek diantaranya: 1). Kuantitas, yaitu terkait jumlah dari sesuatu yang dihasilkan yang dapat dinyatakan dalam istilah seperti unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. 2). Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan terkait baik tidaknya pekerjaan yang dihasilkan. 3). Ketepatan waktu, yaitu terkait kesesuaian waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas secara optimal. 4). Kehadiran, yaitu partisipasi karyawan dalam suatu perusahaan. 5). Kerjasama, yaitu kekompakan antarkaryawan dalam menyelesaikan tugas (Mathis & Jackson, 2011). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain kemampuan individu, usaha dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Penelitian terkait kinerja karyawan di Indonesia menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan sesuatu yang sering kali kurang hadir meskipun ia penting untuk menopang kinerja karyawan (Metria & Riana, 2018; Untari et al., 2021). Kurangnya dukungan ini dapat mengurangi motivator yang bersifat ekstrinsik yang penting untuk menjaga kinerja. Dukungan organisasi bisa berupa hubungan atasan dan bawahan yang mempermudah karyawan menyelesaikan kendala dalam

pekerjaannya (Oktaviani et al., 2020). Eisenberger (Kurtessis et al., 2017) mengatakan bahwa konsep persepsi dukungan organisasi yang telah diteliti sejak tahun 1986 hingga dikenai penelitian meta analisis dalam dasawarsa terakhir ini, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu ketika karyawan merasa organisasinya memfasilitasi kebutuhan psikologis karyawan, maka karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Dampak positif lain yang muncul saat karyawan merasa bahwa organisasi atau perusahaan mendukungnya adalah karyawan tersebut akan memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi dengan memberikan kinerja terbaiknya (Eisenberger et al., 1986; Ersyafdi & Sianturi, 2018).

Motivasi menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007) adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Keitner & Kinicki (2007) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah untuk mencapai tujuan tertentu. Morgan (1986) motivasi diartikan sebagai “ untuk mendorong dan menekan dengan kuat “ yang akan muncul dalam perilaku yang gigih dalam mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Robins (1998) Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Robins (1998) Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi

adalah suatu energi yang bersumber dari dalam diri yang membangkitkan, mengarahkan dan memberikan kekuatan untuk tetap berada pada arah tersebut kepada individu dalam mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja menurut Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006 : 48) didefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Keith Davis & Newstrom (1995) karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Wexley and Yukl (1992), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain: 1) *Quantity* (kuantitas) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. 2) *Quality* (kualitas) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. 3) *Timeliness* (ketepatan waktu) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain. 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau

mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada. 5) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Karyawan mengatakan adanya tekanan dari atasan untuk terus menerus memperbaiki hasil kerja dengan baik karena dengan peningkatan hasil kerja maka dapat meningkatkan hasil produksi yang ingin dicapai. Hal-hal tersebut perlu diwaspadai dan ditindak lanjuti lebih seksama oleh penentu kebijakan perusahaan karena dapat mempengaruhi motivasi karyawan pada saat bekerja dan keberhasilan seorang karyawan dalam meraih karirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Litwin & Stringer (1968) mengatakan persepsi subjektif seseorang terhadap kondisi lingkungan organisasinya akan berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasinya dikatakan sebagai suatu iklim organisasi. Keith Davis (1982), iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti anak perusahaan, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Charles R. Milton (1981), iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas dari lingkungan internal yang secara relatif bertahan lama, menjadi pengalaman bagi setiap anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka, dapat didiskusikan dalam suatu set karakteristik atau atribut (sifat) dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut

Victor A. Thompson (1969) menyatakan bahwa organisasi merupakan integrasi impersonal dan sangat rasional atas sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Chester I. Bernar mendefinisikan organisasi sebagai sistem yang melaksanakan koordinasi kerja antara dua orang atau lebih, sedangkan menurut E. Wright Bakke, organisasi adalah suatu sistem yang berkelanjutan atas kegiatan manusia yang bermacam-macam dan terkoordinasi berupa pemanfaatan, perubahan dan penyatuan segenap sumber-sumber manusia, materi, modal, gagasan serta sumber daya alam dalam memenuhi kebutuhan manusia tertentu yang berinteraksi dengan sistem-sistem kegiatan manusia beserta sumber-sumbernya yang lain dalam suatu lingkungan tertentu.

George & Jones (2005) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diukur dengan perilaku, usaha, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian karyawan (Robbins, 2006). Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka kinerja karyawan semakin baik, semakin meningkat baik secara perilaku, usaha, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian yang baik. Adanya motivasi yang tinggi tersebut dapat menggerakkan usaha karyawan tersebut untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan (Suharto dan Cahyo, 2005). Saptono (2014) berpendapat bahwa motivasi sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki motivasi yang rendah untuk bekerja, baik secara personal maupun secara kerja sama rekan kerjanya bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan perusahaan tidak akan tercapai.

Sebaliknya, jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka hal itu bisa menjadi jaminan bahwa kepentingan perusahaan dapat tercapai (Badri & Azhar, 2011)

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Robbins dan Judge (2013) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Sedangkan menurut Rhoades, Eisenberger, dan Armeli (2001) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk.

Murniasih & Sudarma (2016) menyatakan dukungan organisasi yang diberikan dapat berupa pemberian gaji dan tunjangan yang layak, menciptakan

hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, pemberian fasilitas memadai sehingga terciptanya kondisi kerja yang baik. Sejalan dengan itu Mursidta (2017) menyatakan bahwa dukungan organisasi kepada karyawan dapat ditunjukkan dengan cara memberikan keadilan untuk karyawan, dukungan dari supervisor terhadap kesejahteraan karyawan, penghargaan dari organisasi kepada karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan. Menurut Hutchison (dalam Juwita & Rakhmawati, 2018), komitmen organisasi terhadap karyawan dapat dilihat sebagai persepsi dukungan organisasi, dikarenakan komitmen karyawan dapat terbentuk jika organisasi menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan, sehingga karyawan pun akan melihat seberapa besar komitmen organisasi terhadap mereka. Beal,dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi disebabkan motivasi dari dalam diri akibat adanya modal psikologi, sehingga ketika karyawan memiliki modal psikologi maka ia akan selangkah lebih maju dari pada karyawan lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis pada subjek H pada tanggal 15 Juni 2023, subjek berusia 22 tahun berjenis kelamin perempuan dengan jabatan sebagai operator jahit di perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan tas koper mengatakan bahwa dia mempertahankan posisi pekerjaannya saat ini karena ia merasa butuh dengan keuntungan yang dia dapatkan meskipun dia merasa bahwa kinerja dan gaji yang dia dapatkan tidak sepadan dengan usahanya. Akan tetapi perusahaan tempat dia bekerja banyak memberikan bonus target kepada karyawan yang mampu mencapai target produksi yang akan diberikan seminggu sekali. Dia mengatakan bahwa bonus yang dia dapatkan

seperti hari raya Imlek, Lebaran Idul Fitri, ulang tahun perusahaan, bonus tiga bulan, dan bonus target yang diberikan setiap seminggu sekali menjadi salah satu faktor yang membuat dia tetap mengupayakan untuk bekerja di perusahaannya saat ini.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis pada subjek E pada tanggal 2 Juni 2023, subjek berusia 23 tahun berjenis kelamin perempuan dengan jabatan sebagai operator *no sew* di perusahaan yang bergerak di bidang alas sepatu mengatakan bahwa perusahaan tempat ia bekerja tidak pernah memberikan penghargaan kepada karyawan level produksi meskipun ia telah menyelesaikan pekerjaan yang telah ia terima dengan baik, dan hal itu berbanding terbalik ketika ia melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau tidak cekatan dalam melakukan tugas yang diberikanya. Ditambah dengan ketidakpastian sistem penggajian yang sering mundur dari tanggal sudah ditetapkan oleh perusahaan dan sering di cicil membuat ia tidak merasa bersemangat dalam bekerja di akhir bulan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis pada subjek N pada tanggal 7 Juni 2023, subjek berusia 21 tahun berjenis kelamin perempuan yang menjabat sebagai *quality control* di perusahaan yang bergerak dibidang alat kesehatan, ia mengatakan bahwa didalam perusahaanya tidak ada ketetapan dalam sistem kontrak dan pengangkatan karyawan. Karyawan dalam level produksi tidak mendapatkan jaminan akan menjadi karyawan tetap ataupun pengangkatan dalam jabatan. Sistem kontrak tempat ia bekerja adalah 6 bulan kontrak lalu 1 bulan harian lepas. Hal itu menjadi momok yang menakutkan bagi karyawan yang

sedang menjalani sistem harian lepas, ia akan bekerja sebaik mungkin dan sebisa mungkin tidak absen dalam bekerja supaya mendapat nilai baik dari atasan dan mendapatkan kontrak berikutnya. Dahulu tempat ia bekerja perusahaan memberikan insentif berupa uang bagi karyawan yang tidak pernah telat dan absen dalam sebulan, namun sekarang tidak mendapatkan lagi sehingga ia tidak mempunyai keinginan untuk berangkat lebih awal dan ketika badan kurang enak ia lebih memilih izin sakit ketimbang memaksa untuk berangkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Kiki Cahya Setiawan (2015) yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang" menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada level divisi operasi di PT. Pusri Palembang.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ai Elis Karlinda, Nia nadilla, Mardhatila Fitri Sopali (2022) yang berjudul "Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batanghari Barisan Padang" menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika dukungan organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga ikut meningkat.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Saripuddin Hasibuan, Beby Silvy (2019) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan" menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Moeed Ahmad Sandhu, et.al (2014) yang berjudul "Effect of Employee Motivation on Employee Performance" menunjukan motivasi karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tersebut menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi karyawan dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukan bahwa motivasi yang diberikan kepada pekerja didalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dinh Van Thang, Nguyen Quoc Nghi (2022) dengan judul "The effect of work motivation on employee performance: the case at Osuka Japan company 2022" penelitian tersebut menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan diantaranya adalah kondisi kerja, pendapatan dan tunjangan, pengembangan karir, dan hubungan di tempat kerja. Penelitian tersebut menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh dan mendalam tentang fenomena " Pengaruh Motivasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Bekerja di Jepara".

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris antara motivasi dan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan yang berada di daerah Jepara.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih ilmiah yang berarti bagi pengembangan dibidang psikologi industri pada khususnya mengenai motivasi dan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan pada karyawan yang bekerja di perusahaan yang berada di daerah Jepara.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi perusahaan, diharapkan hasil ini dapat menjadi pengetahuan atau informasi yang penting tentang motivasi dan dukungan organisasi pada kinerja karyawan dilingkungan perusahaan.
- b) Bagi peneliti, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih teoritis apabila akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan tema yang telah peneliti lakukan.