

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi mempunyai sumber daya yang digunakan sebagai ‘input’ yang dapat diubah menjadi ‘output’ produk baik itu berupa barang atau jasa. Sumber daya yang dimiliki dapat berupa modal, teknologi, metode, manusia, mesin dan sebagainya. Sumber daya yang utama adalah manusia. Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan dalam mencapai kesuksesan setiap organisasi baik besar maupun kecil karena sumber daya manusia mempunyai peranan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi tersebut. Banyak perusahaan mulai menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga bagi kegiatan usahanya (Afandi, 2018:5).

Perusahaan berusaha melakukan perbaikan kualitas SDM-nya. Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi dan keterampilan untuk memajukan organisasi serta mencapai tujuan dari organisasi merupakan sumber daya manusia yang berkualitas. Setiap top manajemen berusaha menunjukkan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaannya, salah satunya keunggulan dalam bidang sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki kinerja terbaik (*performance excellence*) dalam perusahaannya (Bukit, et al., 2017:1).

Peran sumber daya manusia kini sangatlah penting untuk membangun organisasi ataupun perusahaan agar memiliki pondasi manajemen sumber daya manusia yang unggul serta berkualitas, perusahaan berdiri atas dasar kemampuan

sumber daya manusia yang unggul dalam merencanakan progress perusahaan, perusahaan tak terlepas dari strategi manajemen dalam membangun serta menumbuhkembangkan potensi SDM sesuai visi-misi perusahaan (R. G. Sari & Suhardiyah, 2020). Visi dan misi perusahaan dapat tercapai dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dari karyawan.

Komitmen kerja karyawan adalah tingkatan dimana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja, serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan, karena komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap perusahaan serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan perusahaan (Prasetyaningrum, 2020).

Motivasi kerja menjadi masalah penting yang menuntut perhatian individu yang ada dalam kegiatan operasional organisasi baik langsung maupun tidak langsung, terutama bagi mereka yang menjadi manajer/pimpinan. Dalam organisasi sangat memerlukan motivasi karena merupakan usaha untuk memberikan dorongan kepada pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen bersama diantara para anggotanya maka tujuan organisasi dapat tercapai. Pemahaman tentang motivasi diperlukan karena motivasi merupakan hal yang baik, penentu prestasi kerja, hal yang akan dilakukan terus menerus, dan alat ukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Sehingga kemampuan memotivasi

bawahan wajib dimiliki oleh para manajer perusahaan (Supartha & Sintaasih, 2017:26).

Faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap komitmen kerja adalah pelatihan. Pelatihan sangat penting bagi perusahaan yang ingin maju, apa lagi dalam mengantisipasi kemajuan teknologi. Dengan adanya pelatihan diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian bagi karyawan, karena keterampilan dan keahlian sangat diperlukan dalam setiap aktivitas perusahaan. Apabila setiap karyawan telah memiliki keterampilan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, maka hal ini mendorong karyawan kearah peningkatan kualitas kerjanya. Pelatihan merupakan suatu usaha dalam rangka membina tenaga kerja, yaitu ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya (Hasibuan, 2017:116).

Komitmen kerja juga dipengaruhi oleh kompetensi karyawan. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seorang dalam pekerjaannya. Kata kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap atau menguasai, sedangkan kompetensi itu sendiri berarti kekuasaan untuk memutuskan sesuatu; kemampuan menguasai secara abstrak dan kongkrit. Kompetensi menunjukan pada tindakan rasional yang dapat mencapai tujuan-tujuannya secara memuaskan berdasarkan kondisi (prasyarat) yang ditetapkan. Faktor -faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan dengan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Oleh karena itu maka perusahaan yang ingin mengembangkan

kinerja karyawannya harus memperhatikan tentang kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (Prasyanto, 2020).

Pecetakan Menara Kudus berdiri pada tanggal 22 Januari 1951, yang didirikan oleh Bapak H. Zjainuri Noor yang bertempat di Jalan Menara No. 4 Kudus. Nama Menara Kudus diambil dari nama jalan tempat berdirinya usaha dan kebetulan terletak berdekatan dengan Masjid Menara Kudus. Manajemen perusahaan dibantu sang istri yaitu Ibu Hj. Dhuroiyyah Zjainuri Noor sebagai wakil Direktur. Pada tahun 1970 percetakan Menara Kudus masuk dalam bisnis penerbitan dan namanya dirubah menjadi Percetakan & Penerbit Menara Kudus. Bisnis intinya adalah menerbitkan buku-buku agama Islam dan kitab-kitab untuk pendidikan agama di Sekolah dan Pondok Pesantren. Berkat kedisiplinan dan tanggung jawab ekstra dalam memimpin perusahaan, mulai sejak itu Percetakan dan Penerbit Menara Kudus mengalami kemajuan yang lebih pesat (www.famenarakudus.com).

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Namun fakta yang ada di lapangan menunjukkan hal yang berbeda dimana dalam perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus, permasalahan terjadi pada faktor komitmen kerja karyawan. sebagaimana terlihat dalam tabel berikut

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan yang Resign Periode 2020 hingga 2022

Tahun	Jumlah
2020	15
2021	17
2022	21

Sumber: Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa komitmen karyawan dalam bekerja kurang maksimal dimana data menunjukkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2020 terdapat 15 karyawan yang memutuskan keluar dari perusahaan. Pada tahun 2021 terdapat 17 karyawan yang memutuskan keluar dari perusahaan. Demikian halnya pada tahun 2022. Permasalahan juga terjadi pada aspek motivasi kerja karyawan dimana para karyawannya kurang memiliki motivasi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah karyawan yang sering absen, tidak berangkat kerja maupun terlambat masuk kerja. Sebagaimana terlihat dalam tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2
Absensi Karyawan Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus

Bulan	Jumlah Absen Karyawan		
	2020	2021	2022
Januari	3	3	5
Februari	4	5	4
Maret	2	2	3
April	7	3	6
Mei	5	4	10
Juni	4	3	6
Juli	6	5	5
Agustus	8	5	3
September	3	6	4
Oktober	4	3	6
November	5	4	2
Desember	6	5	9

Sumber: Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.2 yaitu absensi karyawan Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus 2022 dapat dilihat bahwa selama (1) satu tahun dari bulan Januari sampai dengan Desember. Terdapat (2) dua bulan yaitu bulan Mei dan bulan Desember yaitu memiliki jumlah karyawan yang tidak masuk yang paling banyak. Di bulan Mei terdapat absensi karyawan, hal ini dikarenakan dalam bulan Mei terdapat Hari Raya Idul Fitri 1443 H. kebanyakan karyawan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus. Pada bulan Mei banyak mengambil cuti setelah lebaran. Sama halnya pada bulan Desember terdapat 9 absensi karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus banyak mengambil cuti untuk menambah hari libur untuk memperingati hari Natal dan Tahun Baru. Demikian halnya dengan tahun-tahun sebelumnya.

Jika dilihat dari faktor pelatihan dapat diketahui bahwa pelatihan yang sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas karyawan. Para atasan produksi pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih trampil dan karenanya lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya. Berikut data pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus dilihat dari tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Pelatihan Karyawan Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus

No	Tahun	Jumlah Peserta
1.	2019	85
2.	2020	82
3.	2021	80
4.	2022	75

Sumber: Percetakan dan Penerbit Menara Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami penurunan. Pada tahun 2019 terdapat 85 karyawan yang mengikuti pelatihan. Pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 82 karyawan dan pada tahun 2022 jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan semakin menurun sebesar 75 karyawan. Karyawan merasa tidak wajib mengikuti pelatihan karena karyawan dapat bertanya kepada rekan kerja lainnya yang mengikuti pelatihan dari perusahaan (Hasil wawancara dengan HRD Percetakan dan Penerbit Menara Kudus).

Tabel 1.4
Kompetensi Karyawan Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus

No	Kompetensi/Keahlian	Persentase Karyawan yang memiliki Kompetensi								
		2020			2021			2022		
		Total	Lancar	%	Total	Lancar	%	Total	Lancar	%
1.	Keahlian Teknik Mesin	27	13	48	35	21	60	30	17	55
2.	Keahlian Operator Produksi	89	45	50	90	63	70	90	59	65
3.	Keahlian Quality Control	30	12	40	25	13	50	25	11	45
Rata-rata		46,7%			60%			55%		

Sumber: Percetakan dan Penerbit Menara Kudus, 2023.

Berdasarkan dari tabel 1.4 diatas, dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki kompetensi di bidangnya pada tahun 2021 keahlian teknik mesin adalah 60% dari jumlah seluruh karyawan untuk teknik mesin pada divisi produksi. Kemudian, keahlian bagian operator produksi adalah 70% karyawan produksi pada divisi produksi. Namun pada tahun 2022 persentasenya mengalami penurunan. Dimana karyawan yang memiliki keahlian teknik mesin sebesar 55% dari jumlah seluruh karyawan untuk teknik mesin pada divisi produksi. Kemudian, keahlian bagian operator produksi adalah 65% karyawan produksi pada divisi produksi. Keahlian Perusahaan Percetakan Menara Kudus tergolong rendah sehingga menyebabkan rendahnya kemampuan dan komitmen kerja yang diberikan kepada karyawan (Hasil wawancara dengan HRD Percetakan dan Penerbit Menara Kudus).

Research Gap dari penelitian ini, pada pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, hasil penelitian Anggiansyah & Handayani (2022) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian Ekowati, et al. (2022) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan menurut Pinangkaan, et al. (2020), menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pada pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi, menurut Puspayoga dan Suartina (2023) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, penelitian yang dilakukan oleh Permana, et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan menurut Rumawas, (2021) dan Giovanni, et al. (2023), bahwa kompetensi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Perbedaan hasil penelitian juga terjadi pada pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja, menurut Neza & Rivai (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil yang sama ditunjukkan penelitian Anggiansyah & Handayani (2022) yang menunjukkan hasil pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sedangkan hasil penelitian Meidita (2019), pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

Pada pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja, hasil penelitian Yuniyanto, et al. (2023) menyatakan bahwa kompetensi kerja terhadap motivasi kerja berpengaruh signifikan, hasil penelitian Indrajaya. (2022) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Menurut Qomari dan Claudia (2023), serta hasil penelitian Ikbar, et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Perbedaan hasil penelitian juga terjadi pada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi, menurut Anggiansyah & Handayani (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian Zainudin, et al. (2023) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sedangkan menurut Suprabowo & Muktar (2022),

menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan permasalahan serta perbedaan hasil penelitian terdahulu maka judul dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Kerja terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus”**.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini mengacu pada latar belakang masalah yang telah ditetapkan dari objek Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus sebagai berikut:

1. Variabel eksogen terdiri dari pelatihan dan kompetensi kerja. Variabel endogen yaitu komitmen organisasi. Variabel intervening yaitu motivasi kerja.
2. Obyek penelitian ini dilakukan di Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
3. Responden penelitian ini sebanyak 145 karyawan.
4. Penelitian ini dilaksanakan 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Masalah pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus yang berkaitan dengan pelatihan, kompetensi kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen karyawan dalam bekerja kurang maksimal dimana data menunjukkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri semakin bertambah setiap tahunnya (Tabel 1).
2. Para karyawannya kurang memiliki motivasi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah karyawan yang sering absen, tidak berangkat kerja maupun terlambat masuk kerja (Tabel 2).
3. Pada aspek pelatihan, karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami penurunan (Tabel 3).
4. Pada aspek kompetensi kerja menunjukkan bahwa rata-rata karyawan yang lancar dalam mengoperasikan mesin sebesar 55%, karyawan yang mahir pada bagian operator produksi sebesar 65% (Tabel 4).

Berdasarkan uraian permasalahan diatas maka muncul pertanyaan peneliti sebagai berikut

1. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?

6. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
7. Bagaimana pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian:

Berdasarkan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja pada Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan upaya pelatihan dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi manajemen di Perusahaan Percetakan dan Penerbit Menara Kudus sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pihak manajemen dalam meningkatkan pelatihan, kompetensi kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi.