

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kegiatan perusahaan, kinerja karyawan memegang peranan sebagai media untuk melancarkan pelaksanaan kegiatan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan sangat penting karena kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan akan menentukan efektif tidaknya kinerja perusahaan tersebut. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja perusahaan pun menjadi tidak baik dan begitu juga sebaliknya. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia. Adanya sumber daya manusia yang baik maka kinerja yang dihasilkan akan mempengaruhi kemajuan perusahaan tersebut, begitu juga sebaliknya bila kinerja suatu perusahaan tidak baik maka akan menghambat kemajuan perusahaan (Sari & Rizqi, 2023).

Indrasari (2017:50) mendefinisikan kinerja sebagai seperangkat hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Abdullah (2014:3-4) kinerja adalah presatasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja antara satu orang dengan yang lainnya dapat saja berbeda, karena faktor-faktor pendorong yang berbeda. Menurut Kasmir (2019:189-193) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. Lubis & Jaya (2019:9) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

Selain komitmen organisasi, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Rostiawati (2020:72) kepuasan kerja adalah sikap dan keyakinan pegawai terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam lingkungan kerjanya yang dapat memberikan perasaan yang menyenangkan atau pun tidak menyenangkan yang dapat memberikan kepuasan.

PT. X Gresik merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang produksi tepung terigu yang berlokasi di Gresik. PT. X Gresik memiliki sekitar 57 karyawan tetap yang terdiri dari staf *office* dan staf produksi yang tersebar di beberapa departemen. adapun data karyawan PT. X Gresik dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Data Karyawan Tetap PT. X Gresik

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1.	<i>General Manager</i>	1
2.	<i>Operational Manager</i>	1
3.	<i>Marketing Manager</i>	1
4.	<i>FAA Manager</i>	1
5.	<i>Procurement SPV</i>	1
6.	<i>PPIC SPV</i>	1
7.	<i>Admin PPIC</i>	1
8.	<i>Logistic SPV</i>	1
9.	<i>Forklift Driver Flour</i>	1
10.	<i>Forklift Driver Polard</i>	1
11.	<i>Gate Office</i>	1
12.	<i>Helper Logistic Flour</i>	3
13.	<i>Helper Logistic Polard</i>	2
14.	<i>Driver Logistic</i>	7
15.	<i>Miller SPV</i>	1
16.	<i>Packer Flour</i>	5
17.	<i>Packer Polard</i>	2
18.	<i>Operator Mill</i>	5
19.	<i>Wheat Silo</i>	2
20.	<i>Technical SPV</i>	1
21.	<i>Mechanical Staff</i>	2
22.	<i>Electric Staff</i>	3
23.	<i>Quality Control SPV</i>	1
24.	<i>Quality Control Staff</i>	2
25.	<i>Quality System SPV</i>	1
26.	<i>Quality System Staff</i>	1
27.	<i>HRGA SPV</i>	1
28.	<i>Sales SPV</i>	1
29.	<i>Sales Admin</i>	1
30.	<i>Accounting SPV</i>	1
31.	<i>Account Receivable</i>	1
32.	<i>Account Payable</i>	1
33.	<i>Finance Staff</i>	1
34.	<i>IT SPV</i>	1
	Total	57

Sumber : HRGA PT. X Gresik (2024)

Berdasarkan pada tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwasanya jumlah karyawan tetap PT. X Gresik sebanyak 57 orang dengan 34 jabatan yang berbeda.

Kinerja karyawan merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa baik buruknya karyawan dalam suatu perusahaan, dimana dari hasil penilaian tersebut dapat mencerminkan pula kinerja organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan tetap pada PT. X Gresik

dilaksanakan oleh karyawan berpangkat tinggi (*general manager, manager, spv*) dua kali dalam satu tahun, yaitu dilakukan pada setiap akhir juni dan setiap akhir desember tahun yang bersangkutan. Adapun aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan tetap PT. X Gresik adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2 Indikator Penilaian Kinerja Karyawan PT. X Gresik

No	Aspek Yang Dinilai	Indikator
1.	Sikap / Tingkah Laku (Peningkatan kualitas sikap dalam pekerjaan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghormati atasan, teman kerja, bawahan 2. Disiplin kerja 3. Inisiatif 4. Rasa tanggung jawab terhadap tugasnya
2.	Pengetahuan (Peningkatan terhadap pengetahuan dan tanggung jawab terhadap tugas / pekerjaan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat melakukan proses pengambilan keputusan 2. Lebih bisa menganalisa problem – problem yang ada 3. Aktif dalam memberikan masukan untuk kemajuan bersama
3.	Kemampuan dan Keterampilan (Peningkatan dari segi teknikal dalam melaksanakan pekerjaan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguasai prosedur – prosedur kerja 2. Mengalami peningkatan dalam hal penguasaan peralatan kerja 3. Bertanggungjawab terhadap hasil kerja 4. Lebih tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan

Sumber : HRGA PT. X Gresik (2024)

Berdasarkan pada tabel 1.2 diatas, diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan dinilai dari tiga aspek yaitu sikap / tingkah laku yang terdiri dari empat indikator penilaian, kemudian pengetahuan yang terdiri dari tiga indikator penilaian, serta kemampuan dan keterampilan yang terdiri dari empat indikator penilaian. Berikut adalah data rekapitulasi data kinerja karyawan PT. X Gresik pada tahun 2021 hingga 2023.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Data Kinerja Karyawan PT. X Gresik Tahun 2021 – 2023

Bobot	Predikat	2021		2022		2023	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
90 – 99	Istimewa	8	14	6	10,5	3	5,3
80 – 89	Baik	27	47,4	34	59,7	31	54,4
60 – 79	Cukup	16	28,1	10	17,5	15	26,3
50 – 59	Kurang	6	10,5	7	12,3	8	14
Total		57	100	57	100	57	100

Sumber : HRGA PT. X Gresik (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. X Gresik dari tahun 2021 hingga tahun 2023 jumlah karyawan yang memperoleh kinerja istimewa mengalami penurunan dari 8 orang (14%) pada tahun 2021 menjadi 3 orang (5,3%) di tahun 2023. Sedangkan karyawan dengan kinerja kurang mengalami peningkatan dari 6 orang (10,5%) pada tahun 2021 menjadi 8 orang (14%) di tahun 2023. Dengan meningkatnya karyawan yang berkinerja kurang setiap tahunnya dan jumlah karyawan yang berkinerja cukup masih banyak tentunya dapat menjadi penghambat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keterkaitan pegawai terhadap organisasi atau perusahaan dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi dimana komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Lubis & Jaya, 2019:325). Ketika komitmen diberikan kepada organisasi, maka perilaku psikologis yang diharapkan akan muncul melalui hubungan antara tujuan organisasi dengan karyawan. Karyawan yang loyal dan memiliki keterlibatan kerja, dan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Frimayasa & Lawu, 2020).

Berdasarkan hasil observasi peneliti, komitmen organisasi yang rendah ditunjukkan dari beberapa ungkapan karyawan PT. X Gresik yang masih memiliki

pemikiran untuk berpindah dari perusahaan sebagaimana yang diungkapkan oleh karyawan berinisial DSC yang mengatakan bahwa :

Jika ada tawaran dari perusahaan lain mungkin bisa saya pertimbangkan, karena beban kerja yang saya terima selama ini kurang sesuai dengan yang ada di deskripsi pekerjaan, sehingga terkadang saya merasa capek sendiri apalagi saat tidak ada yang membantu.

Alasan lain diungkapkan oleh karyawan berinisial LM yang mengatakan bahwa :

Keinginan berpindah ada, tapi masih mempertimbangkan dengan matang dulu. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan misalnya pendapatan, apalagi jika tidak punya banyak pilihan perusahaan mana yang bisa memberikan lebih dari perusahaan saat ini, baik itu dari segi karir atau pendapatan.

Dari pernyataan kedua karyawan diatas menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki karyawan cenderung masih rendah dan hal tersebut tidak sejalan dengan teori Yusuf & Syarif (2017:14) yang mengemukakan bahwa komitmen merujuk pada orientasi positif individu karyawan terhadap organisasinya, dimana hal tersebut dapat ditunjukkan dari keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Pernyataan kedua karyawan tersebut juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah & Frianto (2022) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab, memberikan kemampuan yang terbaik karena merasa menjadi bagian dari organisasi dan berniat untuk bertahan lebih lama di organisasi dan lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka.

Selain komitmen organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan penciptaan kepuasan kerja karyawan. Badrianto dan Astuti (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam

kinerja karyawan dan berdampak bagi perusahaan, sehingga karyawan harus diperhatikan secara serius dan wajib diberikan sistem *reward* agar mereka merasa puas dan kinerja yang dihasilkan dapat memajukan perusahaan karena sumber daya manusia adalah aset yang berharga dan sulit untuk dipertahankan, maka organisasi harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan.

Khusnah (2019) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya memiliki kecenderungan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja karyawan akan meningkat seiring dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, kepuasan kerja yang rendah ditunjukkan dari beberapa ungkapan karyawan PT. X Gresik yang merasa tidak puas dengan gaji yang diterima, sebagaimana yang diungkapkan oleh karyawan berinisial DSC yang mengatakan bahwa :

Dari segi gaji lumayan, tapi kalau ada perusahaan lain yang gajinya lebih tinggi dari perusahaan ini bisa dipertimbangkan. Apalagi sekarang kebutuhan juga banyak, kalau karyawan produksi masih untung karena banyak lemburan jadi banyak tambahan bonus, tapi kalau karyawan *office* jarang bahkan hampir tidak pernah ada lembur jadi minim bonus.

Pernyataan karyawan diatas juga menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan dari faktor gaji. Tidak dapat dipungkiri bahwa gaji merupakan salah satu alasan utama seseorang semangat untuk bekerja, apabila karyawan merasa gaji yang diterima tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan maka akan timbul adanya ketidakpuasan kerja.

Selain dari faktor gaji, ketidakpuasan karyawan juga dapat dilihat dari peluang promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan oleh data promosi jabatan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.4 Data Promosi Jabatan Karyawan PT. X Gresik Tahun 2021 - 2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Mendapat Promosi	Persentase (%)
2021	57	1 Orang	1,8
2022	57	-	0
2023	57	-	0

Sumber : HRGA PT. X Gresik (2024)

Pada tabel 1.4 menunjukkan pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. X Gresik. Pada tahun 2021 hingga 2023 hanya 1 dari 57 karyawan yang mendapatkan promosi jabatan yaitu pada tahun 2021 dengan persentase sebesar 1,8%. Sedangkan pada tahun 2022 dan 2023 tidak ada pelaksanaan promosi jabatan. Kecilnya jumlah persentase promosi tersebut disebabkan karena sedikitnya kesempatan promosi didalam perusahaan dan tidak adanya kejelasan pelaksanaan promosi jabatan oleh perusahaan, sebab pelaksanaan promosi jabatan pada PT. X Gresik dilakukan hanya ketika adanya kekosongan jabatan spv atau *manager*, sehingga karyawan sendiri tidak tahu kapan akan dilakukan promosi jabatan.

Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi menurun, komitmen terhadap organisasi juga menurun, suasana menjadi sangat negatif, dan banyak dampak negatif lain yang muncul, sehingga kepuasan kerja terkadang mendapat perhatian yang serius dari organisasi (Naway, 2018:39).

Berdasarkan fenomena dan permasalahan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Tetap PT. X Gresik”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, adapun maksud dan tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi – informasi yang bersifat positif dan membangun yang dapat diterapkan oleh perusahaan terutama dalam meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja karyawan dan Kinerja Karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia agar dalam upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia berjalan dengan baik.

1.5 Kesenjangan Penelitian

Menurut Siregar (2022:13) *Research gap* merupakan suatu keadaan yang menunjukkan adanya inkonsistensi antara hasil penelitian yang diformulasikan dengan seluruh data pendukung. *Research gap* biasanya terjadi karena ada bagian penelitian yang diabaikan sehingga memberikan jawaban yang berbeda. Dengan kata – kata yang sedikit berbeda, *research gap* juga dapat diartikan sebagai kesenjangan penelitian yang timbul karena perbedaan hasil penelitian sebelumnya (meliputi konseptual, teoritis, data atau masalah di lapangan) sehingga dapat menjadi celah bagi penelitian selanjutnya.

Penelitian ini memaparkan beberapa hasil penelitian yang berbeda mengenai hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kontradiktif hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.5 Mapping *Research GAP*

Hubungan Antar Variabel	Penelitian Terdahulu		<i>Research GAP</i>
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	I Kadek Budiantara, Ni Wayan Eka Mitariani, dan I Gusti Ayu Imbayani (2022)	Imam Baihaqi dan Saifudin (2021)	Inkonsistensi
	✓	X	
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Nurhasanah, Jufrizen, dan Zulaspan Tupti (2022)	Ni Luh Ina Handariani, I Nengah Suarmanayasa, dan Ni Made Ary Widiastini (2023)	Inkonsistensi
	✓	X	

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel menunjukkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiantara, dkk (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik dan lebih totalitas dalam bekerja, sehingga hal ini dapat berimplikasi pada kinerja karyawan maupun perusahaan. Berbeda dengan penelitian Baihaqi dan Saifudin (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh atas kinerja karyawan, artinya apabila komitmen organisasi terjadi kenaikan maupun penurunan maka hal itu tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurhasanah, dkk (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana ketika karyawan merasa sangat puas dengan pekerjaannya maka hal ini akan berdampak pada pencapaian dari hasil kinerja karyawan tersebut yaitu mengarah pada hal yang positif baik untuk diri karyawan tersebut maupun perusahaan ataupun organisasi. Hal ini berbeda dengan penelitian Handariyani, dkk (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja yang artinya dengan menurun ataupun meningkatnya kepuasan kerja tidak berdampak pada kinerja.

Adanya perbedaan hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan belum konsisten. Inkonsistensi hasil penelitian ini merupakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang membutuhkan penelitian lebih lanjut.