

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia usaha yang disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal, seperti kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, fluktuasi politik serta kondisi dinamis lain yang menuntut perusahaan untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Secara tidak langsung perubahan tersebut akan membawa dampak bagi setiap individu di dalam perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan membutuhkan individu yang dapat bertahan dalam menghadapi gejala perubahan lingkungan yang mengakibatkan peningkatan persaingan dan memenangkan persaingan dalam dunia usaha.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat berpengaruh dan paling penting dalam keberlangsungan kehidupan sebuah organisasi. Pada perspektif ini dapat dikatakan pentingnya sebuah organisasi untuk mengelola sumber daya manusia, karena asumsi keberhasilan sebuah kinerja organisasi dipengaruhi oleh tindakan dan peran manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Seperti halnya masalah – masalah pelatihan, pengembangan serta pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan efisien merupakan bagian – bagian pokok yang menjadi perhatian manajemen sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang menjadi harapan bagi semua pemangku kepentingan yang ada di organisasi tersebut, berangkat dari sinilah diperlukannya peran manajer untuk merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengontrol setiap kegiatan yang berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan manajer dalam mengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Handoko (2010:5) untuk mencapai tujuan ini, “manajemen sumber daya manusia akan lebih menekankan pada bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam kuantitas dan kualitas yang tepat.”

Berbagai perubahan lingkungan yang terjadi pada era globalisasi seperti saat ini, menuntut pihak manajemen sumber daya manusia untuk semakin fleksibel terutama dalam pengembangan serta memaksimalkan potensi dan kompetensi yang dimiliki dari setiap individu karyawan, dengan begitu organisasi akan memanfaatkan kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan. Pada gilirannya kinerja karyawan akan dinilai dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari seberapa besar kemauan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Faktor yang diperhitungkan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan pada perusahaan adalah adanya kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki karyawannya. Kinerja tidaklah mungkin dapat dicapai hasil yang maksimal apabila tidak ada motivasi, karena motivasi merupakan suatu kebutuhan di dalam

usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga berbagai ragam kemampuan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mengingat karyawan merupakan kunci dalam keberlangsungan kehidupan perusahaan. Sumber daya manusia yang memiliki kemauan dan kemampuan tinggi akan menjadikan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat memenangkan persaingan.

Teori yang dikemukakan oleh Davis menjelaskan bahwa " $performance = f(ability \times motivation)$ ". Menurut model ini kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antar kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*), kinerja dirumuskan sebagai berikut :  $P = A \times M$  dimana P (*performance*), M (*motivasi*), A (*Ability*), sehingga dapat dijelaskan bahwa *performance* adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* atau kemampuan (Sinambela,2012:9). Hal ini sejalan dengan faktor kematangan individu yang dapat dilihat dari kematangan pekerjaan dan kematangan psikologis. Kematangan pekerjaan yaitu bagaimana individu tersebut melaksanakan tugas yang diemban kepadanya melalui pengalaman serta pendidikan ataupun kombinasi diantara keduanya, namun hal itu belum cukup jika tidak diimbangi oleh kematangan psikologis yang dapat dilihat dari kemauan individu untuk mempelajari serta memiliki kemauan untuk berprestasi dalam bidang tugasnya.

Menurut Hersey dan Blanchard (1995:187) "pengalaman dan pendidikan mempengaruhi kematangan pekerjaan (kemampuan), sedangkan motivasi berprestasi mempengaruhi kematangan psikologis (kemauan)." Oleh karena itu kematangan karyawan apabila dikaitkan dengan kemampuan dan kemauan, dapat

dikatakan bahwa kematangan terdiri dari dua faktor yaitu kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

Selain tingkat kematangan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, keterikatan seorang karyawan juga sangat mendukung peningkatan kinerjanya, hal ini dapat dikaitkan dengan berbagai perubahan lingkungan yang terjadi dapat mempengaruhi kelayakitan karyawan terhadap perusahaan yang nantinya dapat berdampak pada hasil kerja karyawan. Keterikatan dan kelayakitan karyawan ini dikenal dengan istilah komitmen. Komitmen diperlukan sebagai salah satu pendorong kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Menurut Mowday (1982), "*Attitudinal commitment is defined as the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*" yang dapat diartikan komitmen didefinisikan sebagai identifikasi individu yang relatif kuat dengan keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Pendapat Mowday tersebut telah dikembangkan oleh Sopiah (2008:155) dalam bukunya yang menjelaskan bahwa "komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan dalam keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi." Komitmen organisasional adalah keinginan individu dalam organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasional dapat diartikan sebagai loyalitas karyawan untuk memberikan kontribusi yang aktif mencapai tujuan organisasi. Melalui kontribusi karyawan yang tinggi berarti karyawan tersebut akan mengerahkan kemampuan serta usahanya untuk mencapai hasil terbaik bagi perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006:113), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni kemampuan (*ability*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*). Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan dapat meningkatkan usaha yang dimiliki karyawan yang berimbas pada hasil kerja atau kinerja karyawan.

Persaingan global yang menuntut pihak perusahaan untuk dapat mempertahankan produktifitas perusahaannya diperlukan individu yang memiliki tingkat kematangan tinggi dan komitmen organisasional tinggi. Harapannya kinerja karyawan dapat meningkat sehingga siap untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Seperti halnya yang dialami perusahaan industri garmen di Indonesia yang sering dihadapkan pada permasalahan dari dalam dan luar. Dari dalam mereka menghadapi tingkat kesadaran yang lemah dari karyawan yang mereka miliki, sehingga menghasilkan tingkat produktivitas yang tidak tinggi. Sementara itu ukuran pengupahan yang selama ini ditetapkan pemerintah dianggap masih terlalu rendah oleh para karyawan. Sehingga karyawan menganggap bahwa upaya mereka sudah cukup dengan kompensasi yang mereka dapatkan selama ini. Sementara di luar, industri-industri mulai menggunakan teknologi yang lebih baik sehingga bisa mengurangi ketergantungan para pelaku

industri pada pekerja. Hal ini sudah mulai diikuti oleh industri garmen yang termasuk industri menengah ke atas, dan mulai bersaing di pasar global.

Untuk menghadapi persaingan – persaingan dengan pasar luar negeri, diperlukan kemampuan dari industri garmen dalam memproduksi produk garmen yang memiliki kualitas terbaik dan harga yang bersaing sehingga dapat bersaing dengan produk-produk negara lain. Namun bagaimana halnya dengan industri garmen yang masih dapat dikatakan sebagai industri kecil. Industri kecil garmen masih menggunakan mesin seadanya dan terbatasnya jumlah karyawan. Sehingga jumlah produksi yang dihasilkan juga terbatas. Industri kecil garmen dapat meningkatkan kualitas barang dengan cara memperbaiki kualitas dari kinerja karyawan mereka. Kualitas kinerja karyawan yang tinggi dapat berpengaruh kepada peningkatan produktivitas dan mendorong produk yang kreatif dan inovatif sehingga produk garmen dapat bersaing dengan industri – industri garmen berskala besar dan secara global. Seperti contoh Himalaya Garment merupakan industri garmen yang masih dapat dikatakan kecil menengah karena jumlah karyawan yang masih kurang dari 100 orang.

Himalaya Garment merupakan usaha yang bergerak dibidang tekstil yang berlokasi di kota Malang. Perusahaan ini telah berdiri sejak lima tahun lalu pada tahun 2008, dimana telah memiliki pelanggan instansi – instansi yang cukup besar tidak hanya di kota Malang saja, seperti Akademi Kepolisian, Universitas Brawijaya, Institut Teknologi Bandung, Pertamina, Bank Rakyat Indonesia, Partai Politik Gerindra, dan lain lain. Selama lima tahun berdirinya Himalaya Garment, terdapat 5 orang karyawan yang keluar tiap tahunnya, hal ini dapat dilihat

berdasarkan survey yang dilakukan peneliti dengan mewawancarai pemilik Himalaya Garment yang ditemui di Kantor Himalaya, yaitu dalam kurun waktu satu tahun rata – rata mencapai 5 karyawan dari total karyawan yang bekerja di Himalaya Garment.

**Tabel 1.1** Jumlah karyawan keluar Himalaya Garment

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Jumlah karyawan keluar (%)
2008 – 2009	5	30	17
2009 – 2010	5	36	14
2010 – 2011	7	45	16
2011 – 2012	6	56	11
2012 – 2013	4	60	7
2013 - ....	3	76	4

Sumber: Data Sekunder (2014)

Himalaya Garment tidak memiliki kriteria tertentu untuk dapat bekerja di perusahaan ini hanya saja usia harus diatas 15 tahun, mau bekerja keras, jujur, ulet dan loyal. Hal ini menunjukkan tingkat kematangan karyawan yang ada di Himalaya Garmen menjadi heterogen dengan tingkat pendidikan, usia dan pengalaman yang beragam. Dengan melihat tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi serta keberagaman kriteria yang dimiliki karyawan, maka dapat dikatakan kedua hal tersebut dapat saling mempengaruhi kinerja perusahaan Himalaya Garment. Persoalan tersebut menjadi faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia di dalam perusahaan itu sendiri. Sejauh mana kematangan

karyawan berpengaruh terhadap kinerja dan sejauh mana pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan apabila diperkuat oleh adanya komitmen dari karyawan Himalaya Garment. Untuk itu dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “Pengaruh Kematangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Moderating” (studi kasus pada karyawan Himalaya Gament Malang).

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah deskripsi Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Himalaya Garment?
2. Apakah terdapat pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Himalaya Garment?
3. Apakah Variabel Komitmen Organisasional merupakan variabel moderating pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menjelaskan Kematangan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Himalaya Garment.
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Himalaya Garment.

3. Mengetahui Variabel Komitmen Organisasional merupakan variabel moderating pengaruh Kematangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini harapannya dapat berguna bagi perkembangan studi terutama pada bidang sumberdaya manusia yang berkaitan dengan tingkat kematangan karyawan, komitmen organisasional dan kinerja yang nantinya akan dapat memberikan nilai kontribusi bagi beberapa pihak, antara lain:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a) Untuk memberikan kontribusi terhadap literatur dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia. Hal ini didasarkan atas fakta bahwa penelitian ini menggunakan variabel kematangan karyawan yang dihubungkan dengan kinerja karyawan serta komitmen organisasional sebagai variabel moderating antara kematangan karyawan dan kinerja karyawan.
- b) Sebagai salah satu bahan atau kerangka acuan yang dapat digunakan pada penelitian di masa yang akan datang.

##### **2. Kontribusi Praktis**

- a) Sebagai masukan bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan kematangan karyawan dapat melalui pelatihan, pendidikan atau pengembangan keterampilan serta meningkatkan komitmen

organisasional karyawan terhadap perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan Himalaya Garment.

- b) Sebagai bahan pertimbangan bagi pemimpin perusahaan dalam meningkatkan kinerja seiring dengan semakin kuatnya persaingan khususnya pada bidang garment agar meningkat pula produktifitas Himalaya Garment.

### **E. Sistematika Penelitian**

Untuk memudahkan dalam pemahaman materi, peneliti membagi sistematika penelitian kedalam lima bab dengan beberapa sub bab di dalamnya. Sistematika penelitian skripsi ini tersusun sebagai berikut:

**Bab I : PENDAHULUAN**

Bab ini mengemukakan latar belakang penelitian, perumusan masalah yang berkaitan dengan judul skripsi, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

**Bab II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan beberapa penelitian terdahulu serta landasan teoritis yang digunakan dalam pembahasan masalah yang disajikan dalam bab satu, yaitu antara lain mengenai kematangan karyawan, komitmen organisasional, kinerja serta hubungan antar variabel yaitu hubungan kematangan karyawan terhadap komitmen, hubungan kematangan karyawan terhadap kinerja dan hubungan komitmen terhadap kinerja, serta model konseptual dan

hipotesis.

### Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis.

### Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, gambaran responden, analisis diskripsi variabel yang diteliti, analisis inferensial data, pembahasan hasil penelitian pengaruh kematangan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel moderating.

### Bab V : PENUTUP

Bab ini mengungkapkan kesimpulan yang ditarik dari permasalahan dan pembahasan yang ada, serta saran-saran yang diharapkan dapat membantu memecahkan masalah bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan berguna sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.