

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini, sektor industri telah berkembang dengan pesat dalam membantu perkembangan ekonomi di Indonesia. Tercatat pada awal tahun 2023, diperkirakan oleh Kementerian Perindustrian bahwa sektor industri manufaktur mengalami pertumbuhan sebesar 5,36% (MNC Leasing, 2023). Sektor industri melibatkan kegiatan ekonomi dari pengolahan bahan mentah hingga barang jadi bernilai tinggi untuk mencapai tujuan bisnis. Kesuksesan industri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya faktor terpenting ialah manajemen sumber daya manusia yang efektif. Menurut GR. Terry dalam Hertati (2019), manajemen sumber daya manusia (MSDM) melibatkan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, serta pengendalian pegawai guna mencapai suatu tujuan secara efektif serta efisien. Dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang optimal dapat menumbuhkan komitmen organisasi pada diri setiap individu yang terlibat.

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap seorang pegawai yang ingin terus terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan karena keyakinan yang dimilikinya (Ningrum et al., 2021). Komitmen organisasi dapat tumbuh seiring berjalannya waktu berkenaan dengan pengalaman positif yang dirasakan oleh setiap pegawai terhadap sistem perusahaan. Komitmen organisasi yang tumbuh tersebut dapat meningkatkan perilaku produktif pegawai terhadap

pekerjaannya, maka hal ini akan berdampak baik pada keberlanjutan perusahaan.

Menurut Balfour & Wechsler dalam Yusuf & Syarif (2017), mengungkapkan bahwa anteseden komitmen organisasi di sektor publik terbagi menjadi tiga, yakni anteseden komitmen identifikasi, anteseden komitmen afiliasi, dan anteseden komitmen pertukaran. Anteseden komitmen identifikasi merupakan komitmen organisasi yang muncul dikarenakan adanya identifikasi individu terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Lalu, anteseden komitmen afiliasi merupakan komitmen organisasi yang muncul dalam diri pegawai dikarenakan adanya keinginan mempertahankan relasi sosial dengan anggota yang ada di dalam perusahaan. Sedangkan anteseden komitmen pertukaran merupakan komitmen organisasi yang muncul dikarenakan adanya simbiosis mutualisme antara pegawai dengan perusahaan.

Penerapan budaya organisasi yang baik merupakan salah satu anteseden komitmen organisasi dari seorang pegawai, yakni anteseden komitmen identifikasi. Menurut Sutrisno (2018), budaya organisasi merupakan pedoman perilaku suatu perusahaan dalam menerapkan nilai-nilai maupun tradisi yang dianut untuk menginternalisasi para pegawainya agar menghasilkan efektivitas kerja. Setiap perusahaan memiliki keunikan tersendiri dalam menjalankan bisnisnya sehari-hari, maka pegawai perlu beradaptasi untuk menyesuaikan diri dengan budaya organisasi masing-masing. Budaya organisasi yang berkembang dengan optimal akan menumbuhkan identitas serta keterikatan dalam diri setiap

pegawai yang akan meningkatkan keyakinan untuk memiliki rasa komitmen dalam berorganisasi.

Sementara itu, perusahaan yang juga memperhatikan pemberian kompensasi guna memudahkan pegawainya dalam bekerja akan berpengaruh pula terhadap terciptanya rasa komitmen organisasi pada setiap pegawai (Putri & Prasetyo, 2018). Menurut Almigo (2014) dan Sofyandi (2013) dalam Kertiyasa & Irbayuni (2022), bahwa kompensasi merupakan jumlah keseluruhan imbalan yang diterima oleh pegawai sebagai pengganti layanan yang telah diberikan. Dengan memberikan kompensasi yang tepat dapat menumbuhkan rasa keinginan pegawai menjadi lebih berusaha dalam mencapai tujuan perusahaan, hal ini merupakan bentuk anteseden komitmen pertukaran.

Studi mengenai adanya kontribusi dari budaya organisasi dan kompensasi pada komitmen organisasi telah dijalankan oleh beberapa ahli. Dalam penelitian Wianti (2018), mengatakan budaya organisasi serta kompensasi memiliki kontribusi positif pada komitmen organisasi. Namun berbeda dengan temuan penelitian Triyanto & Jaenab (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki kontribusi pada komitmen organisasi. Begitu pula dengan temuan dari studi yang dijalankan oleh Hamdani & Muzahid (2023), mengatakan bahwa kompensasi tidak berkontribusi pada komitmen organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini akan dilakukan pada pegawai PT INKA Multi Solusi. PT INKA Multi adalah salah satu anak perusahaan dari PT INKA (Persero) yang berdiri di Kota Madiun. PT IMS merupakan

perusahaan yang memiliki fokus di bidang transportasi terutama perkeretaapian.

Pada bulan Maret 2024, PT INKA Multi Solusi terhitung memiliki pegawai sebanyak 2.459 dengan klasifikasi pegawai tetap sebanyak 245 dan pegawai PKWT sebanyak 2.214. Dalam proses menjalankan bisnisnya, perusahaan menggunakan *job order system*. *Job order system* yang dimaksud ialah sistem pekerjaan yang dilakukan berdasarkan pesanan dari pelanggan. Dengan keinginan setiap pelanggan yang berbeda maka target yang dihadapi pegawai di setiap spesifikasi pesannya juga berbeda. Oleh sebab itu, perusahaan memiliki ketentuan jam kerja untuk menyelesaikan target kerja tersebut. Berikut jam kerja normal PT INKA Multi Solusi yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai sebagai bentuk komitmen organisasi:

**Tabel 1.1 Jam Kerja Normal PT IMS**

<b>Jenis Pegawai</b>	<b>Hari Kerja</b>	<b>Jam Kerja Normal</b>
Pegawai Kantor	Senin s/d Jumat	07.30 s/d 16.30 WIB
Pegawai Produksi/Pabrik	Senin s/d Jumat	
<i>Shift 1</i>		06.00 s/d 15.00 WIB
<i>Shift 2</i>		18.00 s/d 03.00 WIB

Sumber: Data Internal PT INKA Multi Solusi

Menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas merupakan bentuk dari komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap diri pegawai dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, pegawai PT IMS memiliki komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan kesukarelaan pegawai dalam mengutamakan tujuan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi.

**Tabel 1.2 Data Pegawai Lembur Tahun 2023**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
Januari	1.145
Februari	1.212
Maret	1.198
April	1.287
Mei	1.327
Juni	1.430
Juli	1.498
Agustus	1.567
September	1.847
Oktober	1.967
November	2.039
Desember	2.028

Sumber: Data Internal PT INKA Multi Solusi

Diketahui jumlah pegawai PT IMS yang bekerja lembur pada tahun 2023 terhitung tinggi dikarenakan hampir di setiap bulannya jumlah pegawai yang lembur melebihi setengah dari keseluruhan populasi pegawai PT IMS. Pegawai yang bersedia untuk menyelesaikan tugasnya dengan bekerja lembur termasuk ke dalam pegawai yang memiliki komitmen organisasi (Mitra, 2020).

Dalam menumbuhkan rasa komitmen organisasi pada setiap pegawai dibutuhkan faktor penunjang seperti budaya organisasi dan kompensasi. Budaya organisasi yang diterapkan oleh PT IMS sebelum tahun 2020 ialah Giat, Tanggap, Berkualitas. Hal ini diterapkan untuk menginspirasi semua insan PT IMS agar senantiasa memberikan kemampuan mereka secara optimal demi mencapai kesuksesan perusahaan secara efektif dan efisien. Namun untuk saat ini *core value* yang diterapkan oleh perusahaan ialah AKHLAK. *Core value* AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal,

Adaptif dan Kolaboratif yang ditujukan guna membentuk budaya kerja positif bagi sumber daya manusia BUMN.

Selain itu, budaya organisasi yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang positif ialah seperti pengadaan apel pagi setiap hari Senin s/d Kamis untuk menjadikannya ruang evaluasi terhadap pekerjaan yang dijalani sehari-hari. Selain itu, contoh budaya organisasi lainnya yang diterapkan oleh PT IMS ialah pengadaan hari kreativitas di hari Jumat.

Dalam rangka memahami lebih dalam mengenai penerapan budaya organisasi perusahaan, telah dilakukan pra survei dengan lima belas responden dengan enam pernyataan mengenai budaya organisasi AKHLAK. Hasil pra survei tersebut sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Pra Survei Budaya Organisasi AKHLAK**

No	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Iya	%	Tidak	%	
1.	Saya selalu bertanggung jawab atas kewajiban yang dimiliki, termasuk datang tepat waktu di setiap kegiatan yang ada di perusahaan. (Amanah)	6	40%	9	60%	15
2.	Saya selalu berupaya meningkatkan pengetahuan serta keterampilan. (Kompeten)	13	86,7%	2	13,3%	15
3.	Saya selalu aktif dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan positif. (Harmonis)	15	100%	0	0%	15
4.	Saya memiliki dedikasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. (Loyal)	15	100%	0	0%	15
5.	Saya cepat dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan. (Adaptif)	14	93,3%	1	6,7%	15
6.	Saya selalu aktif bekerja sama dengan antar rekan kerja. (Kolaboratif)	7	46,7%	8	53,3%	15

Sumber: Hasil Jawaban Responden Pra Survei

Berdasarkan hasil pra survei mengenai budaya organisasi, terlihat pada pegawai PT IMS masih kurang optimal pada penerapan nilai Amanah dan Kolaboratif. Hal ini dikarenakan masih terdapat pegawai yang terlambat dalam

mengikuti apel pagi, hal tersebut juga dapat mempengaruhi kerja sama antar pegawai.

Sementara itu, penerapan sistem kompensasi pada PT IMS terbagi menjadi tiga, yakni untuk pegawai tetap PT IMS, pegawai PKWT, serta pegawai perbantuan PT INKA (induk). Pada pegawai tetap PT IMS diberi kompensasi atas hasil kerjanya berupa gaji pokok, tunjangan tetap, dan tunjangan tidak tetap. Untuk pegawai PKWT diberi kompensasi berupa gaji pokok serta insentif kinerja. Sedangkan untuk pegawai perbantuan PT INKA diberi kompensasi dengan disesuaikan pada perusahaan asal yakni PT INKA. Dalam pemberian insentif kinerja diterapkan sistem penilaian IKK (Indeks Kontribusi Kerja) yang dikelola oleh unit pengembangan SDM. Indeks penilaian terdapat beberapa kategori dimulai dari “Tidak Berkontribusi” hingga “Istimewa”. Berdasarkan hasil observasi, para pegawai mendapatkan nilai IKK yang berbeda antar pegawai, hal ini disesuaikan dengan kinerja setiap individu. Bagi pegawai yang kurang maksimal dalam bekerja akan mendapatkan nilai IKK yang kurang baik dan hal tersebut dapat memengaruhi insentif kinerja yang akan diberikan oleh perusahaan.

Fenomena mengenai kompensasi pada perusahaan juga diperkuat dengan hasil pra survei yang telah dilakukan kepada lima belas responden dengan empat pernyataan. Hasil pra survei tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.4 Pra Survei Kompensasi

No	Pernyataan	Jawaban				Jumlah Responden
		Iya	%	Tidak	%	
1.	Saya menerima gaji dan tunjangan sesuai dengan kesepakatan.	15	100%	0	0%	15
2.	Saya sepenuhnya memahami sistem kompensasi di perusahaan.	5	33,3%	10	66,7%	15
3.	Saya menerima insentif sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.	12	80%	3	20%	15
4.	Saya mendapatkan kemudahan fasilitas dalam menunjang aktivitas kerja saya.	15	100%	0	0%	15

Sumber: Hasil Jawaban Responden Pra Survei

Hasil pra survei menunjukkan bahwa pegawai PT IMS masih kurang memahami sistem kompensasi perusahaan. Hal tersebut dapat menjadi kesalahpahaman mengenai pemberian insentif kinerja.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan pada PT INKA Multi Solusi, maka dapat disimpulkan bahwa hal-hal tersebut dapat menjadi pendorong terciptanya komitmen organisasi. Dengan ini, penulis tertarik melakukan telaah ilmiah untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi komitmen organisasi. Maka, penulis akan melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi pada PT INKA Multi Solusi”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT INKA Multi Solusi?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT INKA Multi Solusi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PT INKA Multi Solusi.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi pada PT INKA Multi Solusi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai di PT INKA Multi Solusi serta penulis dapat mempraktikkan ilmu yang telah didapat di bangku perkuliahan sehingga dapat membandingkan teori dengan realitas yang ada.

## 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran positif guna meningkatkan komitmen organisasi para pegawai di PT INKA Multi Solusi seiring dengan budaya organisasi serta kompensasi yang dioptimalkan.

## 3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi untuk pembandingan dalam melaksanakan penelitian di masa yang akan datang.