

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

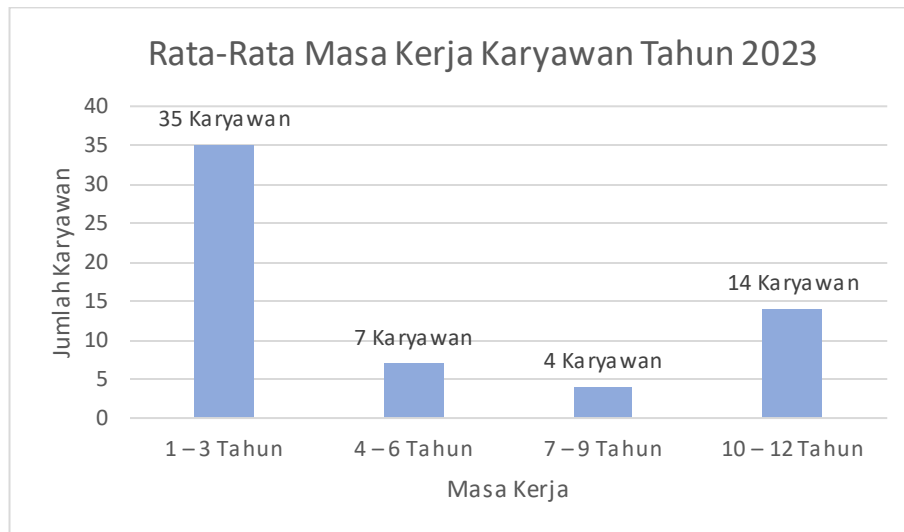
### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan industri pada dunia kerja di Indonesia berkaitan erat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta globalisasi. Salah satu aspek yang menjadi aset dalam menjalankan bisnis perusahaan, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan agar menciptakan manusia yang produktif (Amelia dkk., 2022). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki kaitan erat dengan perusahaan distributor karena distribusi melibatkan banyak aspek yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja.

PT Bina Pertiwi merupakan sebuah perusahaan distributor alat berat yang berfokus di bidang *Material Handling, Agriculture, Industrial, Construction, Mining* dan *Energy* (Kuma dkk., 2023). PT Bina pertiwi sendiri memiliki 1 kantor pusat, 9 kantor cabang dan 11 kantor representatif yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Bina pertiwi memiliki banyak merk produk yang dijual oleh perusahaan seperti Komatsu, Atex, Kubota, Kirloskar, dan MST. Dimana merk produk tersebut berupa *forklift, genset, transporter, tractor, combine, harvester, transplanter, backhoe loader* dan *telehandler*. Dengan lingkup bisnis tersebut, maka harus diimbangi dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasi agar tujuan perusahaan dan individu dapat tercapai.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Lubis dan Jaya, 2019). Menurut Teori Komitmen Tripartit (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) yang dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen pada tahun 1993 dalam (Idrus, 2022) menyajikan tiga komponen utama dari komitmen organisasi yang berbeda namun saling terkait. Pertama, komitmen afektif merujuk pada perasaan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Kedua, komitmen berkelanjutan merujuk pada kebutuhan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi karena biaya yang akan timbul jika meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif melibatkan persepsi karyawan tentang kewajiban moral untuk tetap berkomitmen kepada organisasi.

Pada komitmen afektif terdapat salah satu indikator yang terlibat, yaitu loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan dapat menjadi indikator dari komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan dapat berkontribusi pada kinerja karyawan. Saat seseorang bergabung ke suatu lembaga, maka ia akan memiliki sikap penuh loyalitas, tetap berada di organisasi, serta bertindak segala sesuatu secara optimal demi mempermudah organisasi memperoleh tujuannya (Meda dkk., 2022). Loyalitas yang kuat dapat diketahui dari lama masa kerja karyawan di perusahaan. Hasil perolehan data sekunder didapatkan rata-rata masa kerja karyawan PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch* pada tahun 2023 dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang seperti berikut.



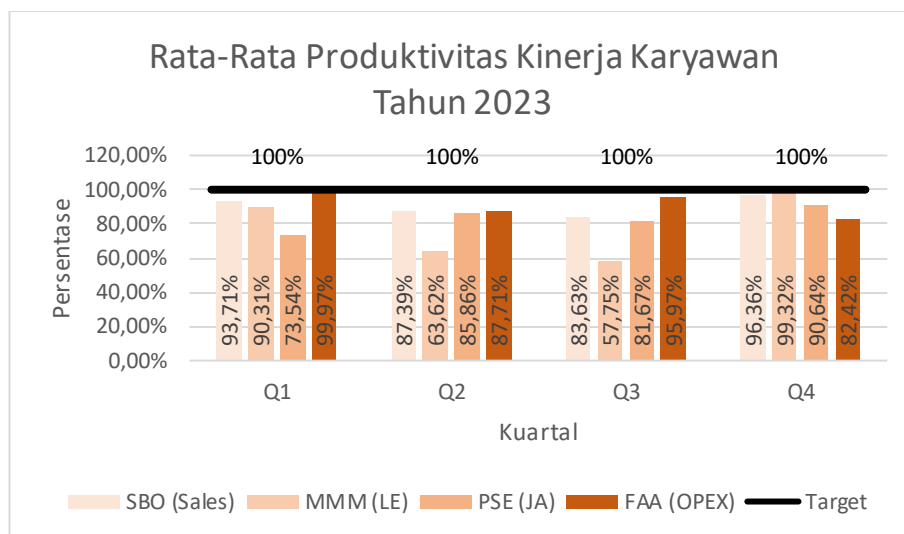
Gambar 1.1 Rata-Rata Masa Kerja Karyawan Tahun 2023

Sumber : PT Bina Pertiwi 2024

Berdasarkan penelitian di lokasi, didapatkan persentase masa kerja karyawan dengan klasifikasi selama 1 - 3 tahun, 4 – 6 tahun, 7 – 9 tahun, dan 10 – 12 tahun. Berturut-turut berjumlah 35 karyawan, 7 karyawan, 4 karyawan, dan 14 karyawan dengan jumlah keseluruhan sebanyak 60 karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan masih rendah. Hal tersebut karena loyalitas dengan klasifikasi terendah (1 - 3 tahun) memiliki jumlah terbesar, yaitu 35 karyawan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan (Aisah dan Wardani, 2020). Kinerja memainkan peran kunci dalam pengelolaan individu dan organisasi untuk membentuk dasar pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien. Kinerja merupakan faktor utama dalam pencapaian produktivitas bagi semua perusahaan. Penilaian produktivitas kinerja

karyawan telah diimplementasikan perusahaan setiap kuartal (periode 3 bulan) dalam setahun. Hasil perolehan data sekunder didapatkan hasil rata-rata produktivitas kinerja karyawan di berbagai divisi pada tahun 2023 dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang. Pengukuran produktivitas kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan nilai aktual dengan target yang ditetapkan seperti berikut.



Gambar 1.2 Rata-Rata Produktivitas Kinerja Karyawan Tahun 2023

Sumber : PT Bina Pertiwi 2024

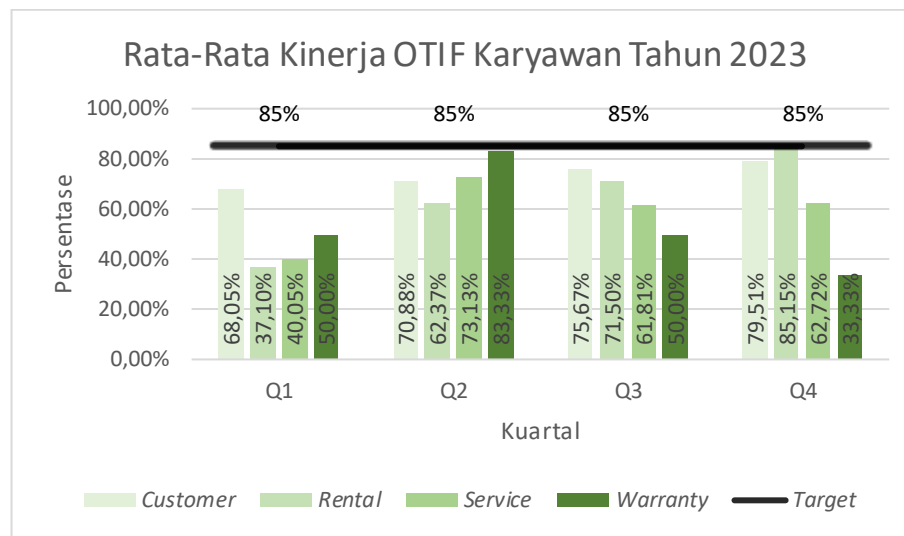
Berdasarkan penelitian di lokasi, didapatkan nilai *actual* pada divisi SBO (*Sales & Branch Operation*) dengan indikator penjualan (*sales*) mendapatkan persentase sebesar 93,71%; 87,39%; 83,63%; 96,36% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 90,27%. Pada divisi MMM (*Marketing & Material Management*) dengan indikator LE (*Logistic Expenses*) mendapatkan persentase sebesar 90,31%; 63,62%; 57,75%; 99,32% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 77,75%. Pada PSE (*Product Support & Engineering*) dengan indikator JA (*Job Availability*) mendapatkan persentase sebesar 73,54%; 85,86%; 81,67%; 90,64% dengan rata-

rata keseluruhan sebesar 82,93%. Pada divisi FAA (*Finance, Accounting & Administration*) dengan indikator OPEX (*Operating Expenses*) mendapatkan persentase sebesar 99,97%; 87,71%; 95,97%; 82,42% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 91,52%. Sedangkan, nilai target yang ditetapkan untuk produktivitas kinerja karyawan harus mencapai target sebesar 100%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kinerja karyawan PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch* tidak mencapai target pada tahun 2023 secara keseluruhan. Sebagai akibat dari perusahaan baru saja *merger* pada tahun 2019. Kemudian, terdapat beberapa variabel independen yang dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan. Variabel independen tersebut, meliputi budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi adalah nilai dan norma yang mengatur perilaku anggota kelompok yang menyiratkan apa yang penting atau ditegakkan oleh organisasi atau upaya organisasi untuk mengatur perilaku yang diharapkan dari para anggotanya (Hasanah dkk., 2023). Dalam perusahaan PT Bina Pertiwi, budaya organisasi terdiri dari indikator *Growth-Mindset* (bertumbuh dan berproses), *Respect* (saling menghargai dan sinergi), *Excellent* (kreatif, inovatif, dan terbaik), *Agile* (cepat, cekatan, dan adaptif), serta *Trustworthy* (dapat dipercaya dan dapat diandalkan).

Berdasarkan survei di lokasi, terdapat perolehan data sekunder yang tidak sesuai dengan nilai budaya perusahaan pada aspek *Trustworthy* (dapat dipercaya dan dapat diandalkan). Perolehan data tersebut berupa rata-rata kinerja *On Time In Full* (OTIF) karyawan pada tahun 2023. OTIF merupakan pesanan yang dikirim kepada pelanggan dengan tepat waktu dan lengkap. Pencapaian target OTIF yang

tidak sesuai menunjukkan bahwa perusahaan kurang dapat dipercaya dan kurang dapat diandalkan oleh pelanggan. Berikut penilaian kinerja OTIF karyawan yang dilakukan perusahaan setiap kuartal (periode 3 bulan) dalam setahun dengan membandingkan nilai aktual dan target yang ditetapkan perusahaan.



Gambar 1.3 Rata-Rata Kinerja OTIF Karyawan Tahun 2023

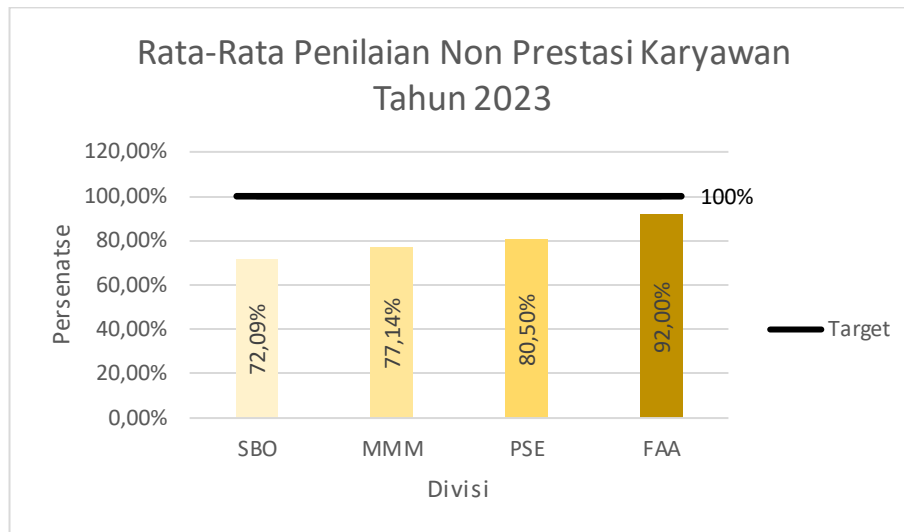
Sumber : PT Bina Pertiwi 2024

Berdasarkan penelitian di lokasi, didapatkan nilai *actual* pada OTIF *Customer* mendapatkan persentase sebesar 68,05%; 70,88%; 75,67%; 79,51% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 73,53%. Pada OTIF *Rental* mendapatkan persentase sebesar 37,10%; 62,37%; 71,50%; 85,15% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 64,03%. Pada OTIF *Service* mendapatkan persentase sebesar 40,05%; 73,13%; 61,81%; 62,72% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 59,43%. Pada OTIF *Warranty* mendapatkan persentase sebesar 50,00%; 83,33%; 50,00%; 33,33% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 54,17%. Sedangkan, nilai target yang ditetapkan untuk tiap OTIF harus mencapai target sebesar 85%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kinerja OTIF karyawan PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch* tidak

mencapai target pada tahun 2023 secara keseluruhan yang tidak sesuai dengan budaya organisasi pada aspek *Trustworthy* (dapat dipercaya dan dapat diandalkan).

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang dalam memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya (Tanjung dkk., 2020). Menurut Teori Frederick Herzberg pada tahun 1959 dalam (Setiono dan Sustiyatik, 2020) mengidentifikasi dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi *motivator factor* dan *hygiene factor*. *Motivator factor* merupakan faktor intrinsik muncul dari kebutuhan, nilai-nilai, atau minat individu dan memberikan kepuasan atau motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Sedangkan, *hygiene factor* merupakan faktor ekstrinsik yang datang dari lingkungan dan bertujuan untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut pendapat Herzberg, memperbaiki *hygiene factor* tidak meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan, tetapi perbaikan pada *motivator factor* lebih utama karena menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Pada *motivator factor* terdapat indikator yang mengindikasikan rata-rata penilaian non prestasi karyawan. Perolehan data sekunder didapatkan dari perusahaan pada tahun 2023 dengan jumlah karyawan sebanyak 60 orang dari berbagai divisi. Penilaian non prestasi karyawan dilakukan setiap akhir tahun dengan membandingkan nilai aktual dan target yang ditetapkan seperti berikut.



Gambar 1.4 Rata-Rata Penilaian Non Prestasi Karyawan Tahun 2023

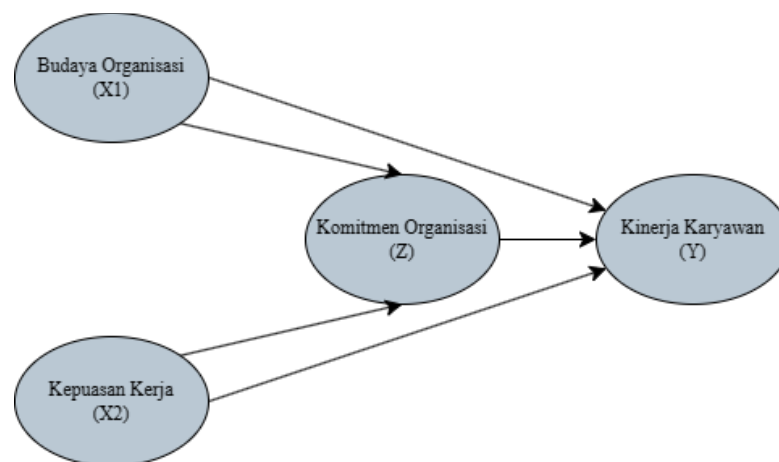
Sumber : PT Bina Pertiwi 2024

Berdasarkan penelitian di lokasi, didapatkan nilai *actual* pada berbagai divisi yang meliputi SBO (*Sales & Branch Operation*), MMM (*Marketing & Material Management*), PSE (*Product Support & Engineering*), dan FAA (*Finance, Accounting & Administration*). Berturut-turut mendapatkan persentase sebesar 72,09%; 77,14%; 80,50%; dan 92,00% dengan rata-rata keseluruhan sebesar 80,43%. Sedangkan, nilai target yang ditetapkan untuk tiap divisi harus stabil sebesar 100%. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penilaian non prestasi karyawan PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch* tidak mencapai target pada tahun 2023 secara keseluruhan yang mencerminkan kepuasan kerja tidak maksimal pada karyawan.

Berdasarkan kendala yang dihadapi perusahaan, maka penelitian dilakukan untuk mengetahui penyebab komitmen organisasi karyawan yang relatif rendah, kinerja karyawan yang tidak stabil, budaya organisasi yang tidak sesuai, serta kepuasan kerja yang tidak maksimal. Terdapat pedoman dan sumber dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengukuran kinerja karyawan untuk



mengetahui perbedaan pada penelitian ini. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Nanda dan Hidajat, 2020) menggunakan variabel yang sama, tetapi metode yang digunakan berbeda yaitu metode analisis jalur dan regresi berganda. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan perspektif yang berbeda tentang variabel yang sama, sehingga memperkaya pemahaman tentang fenomena yang diteliti. Selain itu, terdapat referensi pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan (Diana, 2023) menggunakan metode yang sama, tetapi jumlah variabel yang berbeda yaitu tanpa keterlibatan variabel intervening. Hal tersebut dilakukan untuk membuat penelitian lebih komprehensif dengan mempertimbangkan lebih banyak faktor yang mungkin relevan untuk memberi nilai tambah pada bidang manajemen. Berikut ini merupakan konsep kerangka penelitian yang akan dilakukan:



Gambar 1.5 Konsep Kerangka Penelitian

## 1.2 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang didapat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*?

### **1.3 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Proses pengambilan data dilakukan di PT Bina Pertiwi hanya pada Cabang Surabaya dan tanpa memandang jabatan karyawan yang ada.
2. Proses pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *online* menggunakan *google form*.

3. Pengukuran pada penelitian dilakukan hanya menggunakan metode SEM-PLS (*Structural Equation Model*) berbasis (*Partial Least Square*).

#### **1.4 Asumsi Penelitian**

Adapun asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden memahami isi pernyataan kuesioner google *form* yang diberikan oleh peneliti.
2. Responden menjawab semua pertanyaan dengan jujur dan tidak mendukung pihak manapun.
3. Tidak terdapat penambahan dan pengurangan karyawan pada saat penelitian sedang berlangsung.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang didapat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.

5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi di PT Bina Pertiwi Surabaya *Branch*.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi perpustakaan dan penerapan teori di perkuliahan dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi perusahaan, sehingga mahasiswa dapat belajar dan menerapkan metode *Structural Equation Modelling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi perusahaan dalam mengevaluasi kondisi kinerja karyawan, memberikan kontribusi dan masukan dalam penyusunan kebijakan, serta menilai budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berhubungan dengan kegiatan *business management*.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan dari penelitian yang digunakan untuk memahami pembahasannya adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini memberikan penjelasan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematikan penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini memberikan penjelasan mengenai studi literatur yang meliputi konsep dan teori. Serta, terdapat juga penjelasan mengenai metode yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan penelitian.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini memberikan penjelasan tentang tempat dan waktu penelitian, identifikasi dan definisi operasional variabel, langkah - langkah pemecahan masalah (*flowchart* penelitian), teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini memberikan penjelasan mengenai pengumpulan data, pengolahan data yang telah dikumpulkan, analisis data yang telah diolah, dan evaluasi akhir pada data untuk menyelesaikan masalah yang ada dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS).

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini memberikan penjelasan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Selain itu, terdapat saran dan rekomendasi perbaikan untuk mengatasi kendala yang dialami perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**