

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan wadah bagi sekelompok orang yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Dalam suatu organisasi terdapat tugas-tugas yang harus dikoordinasikan sehingga dapat mewujudkan tujuan dari organisasi yang telah dibentuk. Menurut Robbins (2005) mengatkan terdapat tiga organisasi yang akan digunakan dimasa mendatang yaitu *simple structure*, *bureaucracy*, dan *matrix structure*. *Simple structure* merupakan sistem operasi standar yang digunakan oleh sebagian besar usaha kecil karena memusatkan pengambilan keputusan ditangan pemilik. Tidak seperti struktur organisasi lain, struktur matrix ini sederhana, datar, dan tidak memiliki departemen dan lapisan manajemen formal. *Bureaucracy* memiliki karakteristik dengan kegiatan rutin untuk mencapai tugas melalui spesialisasi, regulasi dan aturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan kedalam beberapa department, kewenangan dari pihak sentral dan pengambilan keputusan mengikuti perintah sentral. Sedangkan, *matrix structure* mengkombinasi dua bentuk divisi yang berhubungan dengan fungsi-produk (Robbins, 2005).

*Matrix structure* ini digunakan pada agensi periklanan, laboratoriaun pengembangan dan penelitian, perusahaan konstruksi, rumah sakit, agensi pemerintahan, perusahaan entertainment. Setiap perusahaan diperlukan karyawan, yang artinya karyawan mendapatkan penghasilan dari sebuah pekerjaan yang dilakukan dan gaji tetap dari perusahaan tempatnya bekerja. Dalam artikel pegawai di Indonesia (2015) mengataka bahwa seorang karyawan mempunyai penghasilan tetap di setiap bulannya. Hal tersebut didukung dengan survey *online* yang telah dilakukan oleh okezone.com terhadap sebuah komunitas dengan jumlah 100 subjek. Hasil menunjukkan bahwa 73% subjek berprofesi sebagai pegawai, 27% sebagai pebisnis. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan sebagai karyawan paling banyak diminati dibandingkan dengan pekerjaan lainnya (Pegawai di Indonesia, 2015).

Apabila digolongkan berdasarkan statusnya, karyawan dalam suatu perusahaan dibagi menjadi dua jenis, yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (Hasibuan, 2002). Karyawan tetap merupakan karyawan yang

telah memiliki kontrak ataupun perjanjian kerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang tidak ditetapkan (permanent). Sedangkan, karyawan tidak tetap merupakan karyawan yang hanya dipekerjakan ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan saja. Karyawan tidak tetap biasanya dapat diberhentikan sewaktu-waktu oleh perusahaan ketika perusahaan sudah tidak membutuhkan tenaga tambahan lagi.

Berdasarkan penjelasan terkait dua jenis karyawan, untuk menjadi karyawan tetap terdapat perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu dapat mensyaratkan percobaan kerja paling lama 3 (tiga) bulan (Pasal 60 ayat 1 UU Ketenagakerjaan dalam hukum online.com, 2013). Dari penjelasan tersebut dijelaskan bahwa perusahaan boleh menerapkan ketentuan masa percobaan maksimal 3 bulan. Karyawan dapat bekerja di berbagai sektor usaha salah satunya adalah di industri manufaktur.

Menurut Wignjosoebroto (2009) industri manufaktur merupakan industri yang memproses bahan baku guna dijadikan bermacam-macam bentuk/model produk, baik yang berupa produk setengah jadi ataupun yang sudah berupa produk jadi. Pelayanan produk yang diberikan di industri manufaktur merupakan pemberian produk berkualitas tinggi dan terpercaya untuk membantu kesuksesan pelanggan. Hal ini yang membuat adanya perbedaan dengan industri lainnya, sehingga produk barang merupakan salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan oleh industri manufaktur. Salah satu contoh dari industri manufaktur adalah perusahaan manufaktur, yaitu PT. Aweco Pasuruan.

Seiring dengan perkembangan waktu permintaan akan produk tersebut semakin lama semakin meningkat, karena meningkatnya pemesanan produk, maka membuat beban kerja di perusahaan ini juga semakin meningkat. Beban kerja ini tidak hanya dirasakan oleh karyawan yang bekerja di divisi produksi saja melainkan setiap divisi, karena setiap divisinya saling berkaitan satu dengan lain dalam memberikan hasil produk. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya & Widjaja (2016) mengatakan bahwa beban kerja di pengaruhi oleh permintaan produk, sehingga menuntut karyawan dari berbagai divisi untuk bekerja keras memenuhi pemesanan produk tersebut. Oleh karena itu, sumber daya manusia atau karyawan dianggap salah satu dari beberapa faktor penting dalam suatu organisasi karena perannya sebagai sarana organisasi untuk mencapai tujuan.

Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan karyawan yang kompeten dan setia terhadap organisasi tersebut. Individu yang terlibat dalam organisasi yang memiliki performansi yang optimal akan cenderung memiliki komitmen yang baik (Luthans, 2002). Menurut Mowdy (dalam Robins, 2005) komitmen organisasi merupakan hubungan seorang individu pada suatu organisasi yang di ikutinya. Komitmen organisasi diperlukan karena mencerminkan kesetiaan, motivasi dan inisiatif karyawan untuk memberikan performansi yang terbaik. Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi yang rendah yang dimiliki anggota tersebut berdampak pada individu dan organisasi. Pada organisasi berdampak pada tingginya ketidakhadiran anggota organisasi, melemahnya kinerja anggota, menurunkan intensitas, loyalitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi.

Idealnya karyawan memiliki komitmen organisasi yang terdiri dari tiga aspek, yaitu *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment*. *Affective commitment* merupakan kelekatan psikologis terhadap organisasi, individu bertahan dalam organisasi karena memang ada keinginan dari individu itu sendiri. *Normative commitment* ini ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tetap bertahan dalam organisasi karena mereka harus melakukan hal tersebut, dan itu merupakan hal yang benar untuk dilakukan. Sedangkan *continuance commitment* adalah komitmen organisasi yang rasional yang berhubungan dengan biaya apabila individu keluar dari organisasi tersebut (Allen Meyer dalam Miroshnik 2013). Berdasarkan dari hasil *preliminary* dalam bentuk wawancara ditemukan adanya permasalahan komitmen organisasi pada karyawan PT. Aweco Pasuruan. Bukti tersebut datang dari hasil wawancara dengan 3 karyawan dari PT. Aweco pasuruan dengan level jabatan yang berbeda-beda. Peneliti melihat partisipan M dengan level jabatan *top management* memiliki masalah dengan *affective commitment*, yang mengatakan bahwa “*ya saya merasa ada perusahaan ini bukan sebuah keinginan dari diri saya sendiri, tapi cuma disini saya dapat memenuhi kebutuhan saya dan keluarga*”

Partisipan S dengan level jabatan *middle management* memiliki masalah terhadap *normative commitment*, yang ditunjukkan dengan perkataan partisipan, bahwa

“*pekerjaan disini mau nggak mau harus dinikmati, meskipun aku kerja disini bukan sebagai kewajiban, tapi disini lah kebutuhan ekonomiku terpenuhi, lagian aku sudah bekerja disini juga wes cukup lama, keluar pun angel dapat pekerjaan begini*”

Partisipan L dengan level jabatan *middle management* memiliki masalah terhadap *continuance commitment*, yang ditunjukkan dengan perkataan partisipan, bahwa

*“ada kerugian nek aku keluar dari perusahaan ini, karena cuma bekerja di perusahaan ini kebutuhan ekonomiku dan keluargaku bisa terpenuhi, soale belum tentu ditempat lain aku isa memenuhi kebutuhan hidupku”*

Masalah komitmen organisasi yang dirasakan oleh partisipan dapat memiliki dampak terhadap organisasi. Luthans (2002) menyatakan bahwa anggota organisasi yang berkomitmen akan menunjukkan performa kerja yang baik dengan *turnover* dan ketidakhadiran yang rendah ketika bekerja. Selain itu, komitmen organisasi yang tinggi akan membuat individu lebih bertahan dalam organisasi yang diikutinya. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Suswati dan Budianto (2013) menunjukkan bahwa komitmen, terutama *affective commitment*, dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Sedangkan individu yang tidak memiliki komitmen organisasi akan cenderung tidak ingin terlibat dalam organisasi. Komitmen dalam organisasi berfungsi untuk membuat kelekatan antara organisasi dengan anggotanya. Komitmen juga berfungsi untuk meningkatkan kinerja dari individu dalam organisasi. Selain penjelasan terkait dampak positif komitmen organisasi, terdapat juga dampak negatif dari komitmen organisasi yang rendah, yaitu kinerja karyawan akan menurun diikuti juga dengan kepuasan kerja yang rendah, juga tingkat absen yang tinggi pada karyawan tersebut. Bukan hanya itu saja, hal tersebut akhirnya juga akan berdampak pada keinginan untuk berpindah pekerjaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Muchinsky (2006) menyatakan bahwa orang dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung memiliki keterlibatan yang rendah dan sangat mungkin baginya untuk berpindah-pindah organisasi. Keluarnya anggota dari organisasi bukan karena ketidakcocokan dengan pekerjaan. Individu tersebut berpindah organisasi namun menduduki jabatan yang sama.

Dampak dari keluarnya individu dari perusahaan adalah adanya kerugian yang ditimbulkan, kebutuhan ekonomi atau finansial yang kurang dapat dipenuhi seperti saat berada dalam perusahaan tersebut. Bukan hanya itu saja, kehilangan posisi atau jabatan yang diperoleh dalam perusahaan tersebut. Kehilangan kepercayaan dari perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang memiliki tanggung jawab lebih besar lagi. Keluarnya individu dari perusahaan juga mampu menunjukkan loyalitas individu

terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Akan tetapi, keluarnya individu dari perusahaan juga dapat dilihat sisi positifnya, bahwa individu merasa stress kerja dan tekanan kerja yang dialami berkurang.

Berhubungan dengan dampak komitmen organisasi yang dijelaskan diatas, komitmen organisasi ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi dan pengalaman organisasi (Allen dan Meyer, 1997). Pertama, karakteristik pribadi yang mengacu pada variabel demografis dan variabel disposisional. Dimana variabel demografis mencakup jenis kelamin, usia, lama bekerja dalam suatu organisasi, status pernikahan dan tingkat pendidikan. Sedangkan variabel disposisional mengacu pada karakteristik pribadi dan nilai yang dimiliki dalam organisasi. Kedua, karakteristik organisasi mengacu pada struktur organisasi, desain kebijakan organisasi dan terkait cara kebijakan tersebut disosialisasikan. Ketiga, pengalaman organisasi mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja selama bekerja dan hubungan anggota organisasi dengan rekan kerja. Berdasarkan penjelasan tiga faktor tersebut menunjukkan bahwa adanya faktor pengalaman organisasi yang berhubungan dengan kebijakan organisasi dan juga pengalaman organisasi. Dengan adanya kebijakan dalam organisasi akan mempengaruhi individu dalam melakukan pekerjaannya, berhubungan dengan kebijakan jam kerja, layanan terhadap konsumen. Dan juga pengalaman organisasi yang dimiliki individu akan mempengaruhi individu dalam melakukan pekerjaan, yang artinya semakin lama individu memiliki pengalaman dalam organisasi maka tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan juga semakin meningkat. Hal tersebut menunjukkan adanya kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan dan pengalaman organisasi individu memerlukan *work-life balance*.

*Work-life balance* adalah suatu keadaan di mana terjadi keseimbangan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Lockwood, 2003). *Work life balance* menimbulkan kesetiaan/loyalitas yang dimiliki individu terhadap organisasi. Hal tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang Rahmawati (2016) yang mengatakan bahwa *work-life balance* mengakibatkan adanya peningkatan loyalitas pada guru SMK Swasta. Hal ini nantinya akan dapat meningkatkan komitmen yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut penelitian yang dikeluarkan oleh Kyoung (2014) memperkuat pernyataan diatas dengan pernyataan yang mengatakan bahwa pengalaman akan adanya *work-life balance* maupun meningkatkan loyalitas dan afektif komitmen. Dimana afektif komitmen merupakan kedekatan atau kelekatan emosi kepada

organisasi atau individu yang dapat menyebabkan individu tetap bertahan dalam organisasi.

Idealnya anggota organisasi harus memiliki komitmen organisasi dan *work-life balance* untuk pencapaian tujuan organisasi. *Work-life balance* yang baik akan menunjukkan komitmen organisasi yang baik pula. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kyoung (2014) yang mengatakan bahwa pengalaman akan adanya *work-life balance* yang dimiliki mampu meningkatkan loyalitas dan afektif komitmen, sehingga individu yang memiliki *work-life balance* yang baik akan mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki. Selain itu, diperkuat juga dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Sakhivel (2002) menunjukkan bahwa *work life balance* mempengaruhi komitmen organisasi pada profesi perawat. Berdasarkan penjelasan yang dikeluarkan bahwa perawat mampu mengatur peran dipekerjaan dan dikehidupan sehari-hari, karena terkadang pekerjaan mengganggu kehidupan sehari-harinya. Sehingga, hasil penelitian tersebut menunjukkan saat individu mampu memiliki *work-life balance* yang baik maka komitmen individu pada organisasinya tidak akan terganggu.

Berdasarkan dari paparan hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan fenomena yang terjadi di PT. Aweco Pasuruan. Bukti tersebut datang dari hasil wawancara dengan 3 karyawan dari PT. Aweco Pasuruan dengan level jabatan yang berbeda-beda. Peneliti melihat partisipan M dengan level jabatan *top management* memiliki *work-life balance* yang tidak seimbang terutama pada dimensi *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)* yaitu dalam keadaan atau perasaan negatif yang dirasakan subjek, subjek memiliki peningkatan performa dalam bekerja karena perasaan tersebut teralihkan dengan adanya pekerjaan kantor. Sesuai dengan pernyataan partisipan bahwa :

*“masalah pribadi sih nggak pernah mengganggu pekerjaan, justru kesedihan bisa hilang kalo ada kerjaan, nggak mikir masalahnya kan jadi fokus ke kerjaan”*

Partisipan S dengan level jabatan *middle management* memiliki *work life balance* yang tidak seimbang pada dimensi *Work Interference with Personal Life (WIPL)* yaitu subjek membawa pekerjaan kantor pulang kerumah baik secara bentuk fisik dan non fisik sehingga ada kritik dari keluarga karena waktu bersama keluarga terpotong, tetapi individu tetap

berkomitmen terhadap perusahaan tempatnya bekerja sekarang. Hal tersebut sesuai dengan perkataan partisipan bahwa :

*“waktu buat keluarga kurang, 8 jam dikantor waktunya pulang itu sudah malam, capek, mengganggu saat ada pekerjaan kantor yang dibawa kerumah sehingga jadi kepikiran jadi bête. Sempat pada hari libur ditelpon klien kantor dan mau gak mau harus diangkat meksipun itu hari libur. Pekerjaan sudah jadi tanggung jawab sudah jadi komitmen ya mau gamau harus bisa bagi waktu”*

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti melihat adanya perbedaan konsep dari teori atau penelitian yang dilakukan terkait hubungan *work life balance* dan komitmen organisasi. Dalam teori ataupun penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work life balance* selalu berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Bloom, Kretschmer, & Van Reenen (2006) mengatakan bahwa penerapan *work life balance* pada organisasi akan meningkatkan kualitas manajemen pada organisasi tersebut. Peningkatan kualitas manajemen akan berdampak pada produktivitas dan kehidupan yang lebih baik pada karyawan mereka. Selanjutnya, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockett & Mumford (2008) mengemukakan bahwa penerapan keseimbangan kehidupan di rumah dan tempat kerja akan berakibat positif pada perusahaan. Perusahaan mendapatkan keuntungan dari keseimbangan yang dialami oleh karyawannya dalam hal komitmen terhadap organisasinya. Artinya, jika *work-life balance* baik maka komitmen organisasi juga tinggi. Sedangkan dari hasil wawancara didapati bahwa adanya kesenjangan yaitu saat *work-life balance* buruk, komitmen organisasi yang dimiliki tinggi.

Sehubungan dengan paparan diatas, penelitian terkait hubungan *work life balance* dengan komitmen organisasi sebagai variabel dasar masih jarang dilakukan. Bukan hanya menjadi variabel dasar saja melainkan variabel tersebut merupakan variabel penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Prihastuty, Damayanti, & Nursalam (2017) yang menyatakan bahwa adanya peningkatan metode *work-life balance* mempengaruhi individu untuk tidak keluar dari pekerjaannya, sehingga individu dapat memberikan kontribusi pada organisasi agar tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu, peneliti akan membuat sebuah penelitian terkait hubungan *work-life balance* dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Aweco

Pasuruan, dikarenakan banyaknya penelitian terkait *work life balance* dan komitmen organisasi yang dilakukan pada institusi pendidikan, perusahaan per-bank dan sektor klinis. Terbukti dari teori yang dikeluarkan oleh Williams (2008) mengajukan kasus organisasi perbankan dan menyarankan bahwa sekarang bank harus bekerja untuk waktu yang lama. Pada zaman sekarang, di banyak bagian dunia, suami dan istri bekerja untuk waktu yang lama. Ini juga menciptakan masalah *work-life balance* (wlb) karena keduanya tidak punya waktu untuk satu sama lain. Hal tersebut berhubungan dengan pihak perbankan, yang disebabkan karena dibutuhkannya individu yang bekerja dalam waktu cukup lama, sehingga *work-life balance* ini sangat diperlukan oleh perusahaan swasta. Bukan hanya itu saja, melainkan menurut Lakshmi & Kumae (2011) *work-life balance* sangat penting untuk efektivitas dan kepuasan guru dalam konteks pembelajaran siswa. Penelitian telah membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang berkualitas baik menghasilkan kesehatan fakultas dan juga meningkatkan perilaku siswa. Selain itu, *work-life balance* yang baik memberikan kepuasan kerja dan juga membantu untuk mencapai tingkat retensi yang lebih tinggi di institusi pendidikan.

Hal tersebut sama dengan yang dikatakan oleh Perry, et al., (2000) bahwa selama karir, setiap guru menghadapi kesulitan dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi tidak adanya batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan karena fleksibilitas dari jadwal. Dengan demikian, penelitian dengan menggunakan variabel dasar *work-life balance* dan komitmen organisasi perlu dilakukan pada perusahaan manufaktur karena menurut beberapa literatur diatas, *work-life balance* lebih dominan pada institusi pendidikan, perusahaan swasta dan juga yang bergerak di bidang klinis. Bukan hanya itu saja, alasan peneliti mengambil lokasi di pasuruan dikarenakan pada sektor industri manufaktur, dikarenakan industri manufaktur memiliki skala produksi yang cukup besar dan membutuhkan modal yang besar pula untuk pengembangan produk dan ekspansi/pembesaran targer pasanya (Wignjosoebroto, 2009). Bukan hanya itu saja, kota Surabaya, Sidoarjo, Malang dan Pasuruan memberikan kontribusi terbesar yaitu sekitar 37% dari tenaga kerja industri manufaktur Jawa Timur dan 28% dari output industri manufaktur Jawa Timur (Dick, Mackie, 2015). PT. Aweco Pasuruan ini merupakan perusahaan pusat yang memerlukan penelitian variabel dasar ini, sehingga dapat diterapkan pada perusahaan cabang, karena segala perubahan dimulai dari perusahaan pusat barulah turun meju perusahaan cabang (Hasibuan, 2002). Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti hendak membuat sebuah



penelitian yang berjudul “Hubungan antara *work-life balance* dengan Komitmen Organisasi pada karyawan PT. Aweco Pasuruan”.

## **1.2. Batasan Masalah**

Peneliti ini membatasi ruang lingkup penelitian pada :

- a. Variabel dalam penelitian ini adalah *work-life balance* dan komitmen organisasi karyawan PT. Aweco Pasuruan.
- b. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Aweco Pasuruan.
- c. Penelitian ini berfokus untuk menguji hubungan antara *work-life balance* dan komitmen organisasi karyawan PT. Aweco Pasuruan.

## **1.3. Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara *work-life balance* dengan komitmen organisasi karyawan di PT. Aweco Pasuruan?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *work-life balance* dengan komitmen organisasi karyawan di PT. Aweco Pasuruan

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

- a. Bagi Pengembangan Ilmu Psikologi

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan Ilmu Psikologi terutama bagi bidang minat Psikologi Industri dan Organisasi terkait dengan konsep psikologi di tempat kerja khususnya dalam hal *work-life balance* dan komitmen organisasi

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi Pihak Manajemen Perusahaan PT. Aweco Pasuruan

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi manajemen perusahaan khususnya berhubungan dengan pengambilan

keputusan dan atau desain program pengembangan dalam meningkatkan *work-life balance* serta komitmen organisasi pada karyawan

b. Bagi Karyawan Perusahaan

Penelitian ini diharapkan membuka wawasan baru bagi karyawan terkait *work-life balance* dan komitmen organisasi sehingga diharapkan karyawan mampu bekerja secara lebih optimal.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya bagi peneliti yang ingin meneliti hubungan antara *work-life balance* dan komitmen organisasi karyawan.