

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Organisasi pada dasarnya harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 2007). Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, sumber daya manusia yang berkualitas berperan besar dalam dalam menentukan keberhasilan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Simamora (2006) dengan adanya standar kinerja pekerjaan dapat menetapkan tingkat kinerja karyawan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Tujuan pembuatan standar kinerja pekerjaan adalah untuk membentuk pedoman pengukuran kinerja secara aktual.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008). Kinerja organisasi dapat berkembang dengan pesat karena komitmen dari para karyawan dan pimpinan yang tinggi. Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang

kuat terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al., 1979; dalam Setiani, 2002). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan karyawan berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki pandangan yang positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan perusahaan.

Pencapaian tujuan organisasi itu sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi – fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Perusahaan dapat berkembang dengan pesat karena komitmen dari para karyawan yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Komitmen kalkulatif atau *continuance organizational commitment* ditandai dengan adanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi. Karyawan berkomitmen karena membutuhkan pekerjaan serta keuntungan lainnya yang diberikan oleh organisasi (Colquitt et al. 2013). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri karyawan karena kebutuhan akan menyebabkan karyawan berusaha keras mencapai tujuan organisasi yaitu meningkatkan kinerja yang optimal. Komitmen organisasi dapat menjadi mediasi dalam hubungannya dengan pembelajaran organisasi dan kompleksitas tugas dalam usaha meningkatkan kinerja SDM.

Pembelajaran organisasi sangatlah mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan, karena apabila sebuah perusahaan mengedepankan pembelajaran organisasi yang baik, maka akan berpengaruh pada komitmen yang tinggi terhadap perusahaan sehingga akan berujung pada peningkatan kinerja yang dapat

membuat kinerja karyawan membaik. Pembelajaran organisasi mengajarkan perusahaan untuk dapat mengetahui informasi yang ada, baik itu informasi intern maupun extern Menurut Che Rose et al. (2009) dalam Uniati (2014) bahwa Learning Organization (LO) menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi.

Kompleksitas tugas menurut Wood (1986) dalam Engko dan Gudono (2007) didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri. Dalam menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi, seorang karyawan selalu dihadapkan dengan tugas-tugas yang kompleks dengan banyak tugas yang berbeda-beda dan saling terkait satu dengan lainnya. Adanya tingkat kompleksitas tugas yang dirasakan oleh karyawan menuntut diperlukannya komitmen yang tinggi dari karyawan untuk setiap kompleksitas tugas. Menurut Robbins (2006) bahwa untuk meningkatkan komitmen yang tinggi kaitannya dengan kompleksitas tugas, diperlukan dukungan yang kuat dari karyawan untuk menuju pada kinerja yang maksimal bila diberikan dengan tugas-tugas yang meragukan atau penuh tekanan atau tugasnya kompleks.

CV. Jasa Jaya Semarang, yaitu salah satu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang perbengkelan, cuci mobil, las, pemasangan knalpot, sporing dan balancing. Berbagai upaya dilakukan manajemen perusahaan agar kinerja karyawan dapat optimal, diantaranya penyediaan special outlet atau bengkel mobil sekaligus toko penjualan spartpart dengan didukung peralatan yang modern. Hal tersebut juga ditunjang dengan tenaga-tenaga ahli yang professional dengan

mengedepankan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan pelayanan. Hal yang melatarbelakangi permasalahan, bahwa upaya yang dilakukan tersebut belum mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal tersebut terlihat dengan banyaknya pelanggan tetap yang menggunakan jasa CV. Jasa Jaya mengeluhkan atas pelayanan yang diberikan. Dengan terjadinya keluhan pelanggan tersebut berdampak pada menurunnya jumlah pelanggan, seperti terlihat pada table berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Jumlah Pelanggan Periode 2010 – 2015**  
**CV. Jasa Jaya Semarang**

No	Tahun	Bengkel		Cuci Mobil	
		Jumlah	Pertumbuhan	Jumlah	Pertumbuhan
1	2010	195	-	7325	-
2	2011	215	10.26	8126	10.94
3	2012	217	0.93	8675	6.76
4	2013	183	-15.67	9026	4.05
5	2014	165	-9.84	8126	-9.97
6	2015	129	-21.82	6575	-19.09
Jumlah		1104		47853	

Sumber : CV. Jasa Jaya Semarang, 2016

Berdasarkan hasil jumlah pelanggan selama periode 2010 hingga 2015, baik untuk jasa bengkel maupun cuci mobil mengalami penurunan. Pada jasa bengkel terlihat bahwa selama periode 2010 hingga 2012 terus mengalami peningkatan, akan tetapi pada 3 tahun terakhir yaitu pada tahun 2012 hingga 2015 justru mengalami penurunan yang terus menurun. Sedangkan untuk jasa cuci mobil pada 4 tahun yaitu periode 2010 hingga 2013 mengalami peningkatan, sedangkan pada tahun 2013 dan 2015 mengalami penurunan. Dengan terbuktinya hasil jumlah pelanggan tersebut memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan CV. Jasa Jaya pada 3 tahun terakhir mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil wawancara pada beberapa karyawan bahwa faktor yang menjadi penyebab diantaranya karena kurangnya pihak perusahaan dalam melakukan pembelajaran. Keadaan lingkungan yang terus berubah, kurang dimaksimalkan oleh pihak perusahaan untuk terus membenahi diri dan menghadapi perubahan itu dengan segala kemampuan yang telah disiapkannya, terutama melakukan evaluasi terhadap peningkatan pelayanan yang diberikan. Banyaknya keluhan dari pelanggan justru kurang menjadi evaluasi bagi perusahaan untuk membenahi perkembangan perusahaan dengan baik. Karyawan dituntut harus bisa mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan, tanpa ada pembebanan terhadap tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kompleksnya pekerjaan yang dilakukan tidak didukung dengan tersedianya jumlah karyawan, sehingga menyulitkan bagi karyawan untuk bisa mempunyai inisiatif sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal tersebut juga didukung kurang meratanya beban pekerjaan yang diberikan antara karyawan satu dengan lainnya. Dampak dengan permasalahan tersebut mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan, terlihat dari kurangnya dukungan karyawan terhadap perusahaan. Kurangnya kepedulian karyawan terhadap perusahaan karena faktor hubungan personal dalam pemberian penghargaan sehingga menimbulkan kecemburuan sosial antar karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul, **“MODEL PENINGKATAN CONTINUANCE COMMITMENT BERBASIS PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN**

## **KOMPLEKSITAS TUGAS TERHADAP KINERJA SDM PADA CV. JASA JAYA SEMARANG”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dimaksudkan untuk mengungkapkan pokok-pokok pikiran, sehingga mudah dipahami secara jelas dan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu jauh dari masalah yang sebenarnya. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi oleh CV. Jasa Jaya Semarang belum optimalnya kinerja SDM, terlihat dengan menurunnya jumlah pelanggan. Kinerja SDM yang belum optimal tersebut diduga disebabkan karena kurangnya pihak perusahaan dalam melakukan evaluasi pembelajaran dan didukung dengan kompleksnya tugas yang diberikan, sehingga mempengaruhi menurunnya komitmen yang tinggi dari karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja SDM. Dengan permasalahan tersebut, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap *continuance commitment* pada CV. Jasa Jaya Semarang?
2. Apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap *continuance commitment* pada CV. Jasa Jaya Semarang?
3. Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang?
4. Apakah kompleksitas tugas berpengaruh terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang?

5. Apakah *continuance commitment* berpengaruh terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap *continuance commitment* pada CV. Jasa Jaya Semarang
2. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompleksitas tugas terhadap *continuance commitment* pada CV. Jasa Jaya Semarang
3. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang
4. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompleksitas tugas terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang
5. Untuk menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh *continuance commitment* terhadap kinerja SDM pada CV. Jasa Jaya Semarang.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Ilmu Pengetahuan
  - a. Penelitian ini berguna bagi mahasiswa dan pihak-pihak lain yang ingin mempelajari lebih mendalam tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan selanjutnya akan dapat berguna sebagai bekal apabila terjun ke masyarakat.
  - b. Hasil-hasil penelitian ini berguna sebagai bahan kajian dan bacaan ilmiah di lingkungan universitas.

2. Bagi Instansi

Untuk memberikan sumbang saran kepada manajemen CV. Jasa Jaya Semarang dalam pengambilan kebijakan lebih lanjut.

3. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis dalam memahami disiplin ilmu sumber daya manusia dan pengalaman memahami masalah-masalah yang terjadi dalam dunia kerja nyata.