

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Persaingan dalam dunia bisnis dewasa ini dirasakan semakin ketat, seiring dengan berkembangnya teknologi yang semakin canggih, perusahaan harus mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat baik di dalam pemasaran, industri sekarang semakin berorientasi pada keunggulan yang kompetitif dengan menggunakan teknologi yang semakin produktif, efisien serta mampu menjamin secara konsisten keunggulan mutu produknya. Bersamaan dengan itu, para pengusaha harus mampu pula mengembangkan strategi pemasaran yang tepat untuk mengatasi persaingan pasar yang semakin terbuka.

Persaingan industri di bidang pembuatan sepatu yang kompetitif ditunjukkan dari berbagai macam pilihan produk yang tersedia di pasar. Beberapa perusahaan besar yang memproduksi sepatu seperti Adidas, Nike, Puma, Specs, Reebok, dan New balance. Dari beberapa perusahaan sepatu tersebut salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang menantang perusahaan-perusahaan lain di Indonesia maupun perusahaan yang ada di luar negeri adalah PT X di Yogyakarta merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan sepatu. Perusahaan ini pertama kali memulai produksi pada tahun 1998, dan hingga saat ini memiliki 250 karyawan. Sepatu yang dihasilkan biasanya dibuat untuk sepatu merek Adidas. Hasil produksi kemudian dipasarkan ke berbagai kota yang ada di

Indonesia terutama kota Yogyakarta. Sepatu yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut harus memiliki kualitas yang baik. Maka dari itu, karyawan PT X di Yogyakarta dituntut harus siap bekerja keras, teliti dan rapi dalam bekerja. Loyal terhadap perusahaan, merasa terlibat dalam pekerjaan dan dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya adalah hal yang menjadi dasar karyawan untuk mewujudkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Mengacu pada pengertian tersebut, sudah jelas bahwa tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak lepas dari aktifitas orang-orang di dalamnya yang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan. Mereka dapat memberikan kinerja yang baik apabila dilandasi oleh sikap komitmen organisasi karyawan yang tinggi terhadap perusahaannya. Dengan kata lain, karyawan harus memiliki komitmen terhadap organisasi, karena dengan komitmen, aspek-aspek tersebut dapat terpenuhi. Hal ini sejalan dengan pendapat Kuntjoro (2009) yang menyatakan, individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja.

Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Utaminingsih, 2014). Pada dasarnya komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dan organisasi. Penelitian tentang hal tersebut telah dilakukan oleh Raju dan Srivastava (1994), Mowday (1998), dan Gilbert & Ivancevich (1999) yang

mendiskripsikan komitmen organisasi sebagai faktor yang menimbulkan pengikatan (*attachment*) dari individu terhadap organisasi. Karyawan mempunyai komitmen pada organisasi dalam bentuk keinginan untuk selaras dalam pencapaian tujuan organisasi (Raju dan Srivastava, 1994, Mowday, 1998). Peneliti tersebut berargumentasi bahwa usaha untuk mengetahui komitmen karyawan pada organisasi dilihat dari tingkat komitmen pada organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi (Utaminingsih, 2014).

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi, memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi (Tobing, 2009).

Allen & Meyer (dalam Dewi, 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerjaan dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (dalam Suharyanti, 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga dimensi antara lain : pertama, komitmen afektif (*Affective commitment*) yaitu bila karyawan bersedia untuk menerima nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, dan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Kedua, komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

yaitu merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan terus berada dalam organisasi karena adanya pengukuran perolehan nilai ekonomi yang dirasakan bila harus berhenti bekerja pada organisasi tersebut. Ketiga, komitmen normatif (*Normative commitment*) yaitu merupakan sebuah kondisi dimana karyawan tetap bertahan pada organisasi karena merasa harus bertanggungjawab serta berkewajiban mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karambut dkk, (2012) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik (Permatasari dan Supartha, 2017). Selain itu, Seseorang yang berkomitmen dalam organisasi akan menyebabkan karyawan berusaha mencapai tujuan organisasi, berpikiran positif dan berusaha untuk berbuat yang terbaik bagi organisasinya, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya lebih cepat (Fitriastuti, 2013).

Berdasarkan data yang didapat pada tahun 2006 di CV. X melakukan survei kepada 22 karyawan bagian produksi yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang keluar dikarenakan memiliki komitmen organisasi yang rendah 45,5%, gaji yang kurang sesuai 27,3%, bobot pekerjaan berlebihan 13,6%, hubungan atasan dengan bawahan yang kurang baik 4,5%, usia masih terlalu muda 4,5%, dan dikarenakan merasa bakat serta kemampuannya kurang sesuai 4,5% (Sianipar & Haryanti, 2014). Sejalan dengan penelitian dari Ramadhani dan Khoirunnisa (2018) yang menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi pada karyawan belum berada pada kategori tertinggi, paling banyak berada pada komitmen organisasi kategori rendah. Sampel penelitian ini adalah 50 karyawan. Dalam penelitian ini berdasarkan hasil kategorisasi variabel komitmen organisasi

dapat diketahui bahwa sebanyak 20% (10 karyawan) termasuk dalam kategori komitmen organisasi tinggi, 58% (29 karyawan) termasuk dalam kategori komitmen organisasi sedang dan ada sebanyak 22% (11 karyawan ) dalam kategori komitmen organisasi rendah.

Fakta yang didapat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 1-3 April 2019 dengan 10 karyawan yang bekerja di Yogyakarta. Diperoleh 7 dari 10 subjek mengatakan bahwa dirinya ingin mengundurkan diri karena beban kerja terlalu berat dan kurang bersemangat menjalani hari-harinya di perusahaan sehingga susah untuk berkonsentrasi ketika bekerja. Subjek juga mengatakan bahwa tidak mudah untuk bertahan di tempat kerjanya tetapi subjek berfikir bahwa setelah keluar dari perusahaan tersebut maka subjek belum mengetahui mau bekerja dimana. Subjek sering terlambat masuk kerja, dan setelah jam istirahat selesai subjek terkadang tidak tepat waktu saat memulai pekerjaannya kembali. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 subjek belum memiliki komitmen di dalam dirinya yang dilihat dari aspek yang dikemukakan Menurut Meyer dan Allen (dalam Suharyanti, 2017) komitmen afektif perilaku yang dimunculkan jika subjek tidak memiliki komitmen afektif (*Affective commitment*) adalah subjek tidak mau mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh pihak organisasi karena menurut subjek kegiatan tersebut hanya membuang waktu istirahat dan subjek belum pernah memberikan ide-ide untuk membangun organisasi, komitmen berkelanjutan perilaku yang dimunculkan jika subjek tidak memiliki komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*) adalah subjek tidak mau bekerja rajin dan giat karena gaji yang

diberikan perusahaan tidak sesuai dengan harapan subjek dan tidak mau menunjukkan seluruh keahliannya karena subjek merasa bahwa perusahaan tidak memberikan keuntungan bagi subjek, komitmen normatif perilaku yang dimunculkan jika subjek tidak memiliki komitmen normatif (*Normative commitment*) adalah subjek tidak mematuhi peraturan yang ada di perusahaan dan selalu keluar masuk kerja atau bisa disebut *turnover*.

Menyikapi permasalahan permasalahan tersebut di atas, karyawan memerlukan kemampuan untuk beradaptasi positif dengan karyawan lain dan membutuhkan kemampuan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam suatu perusahaan dan bersedia melakukan usaha yang luar biasa demi tercapainya tujuan perusahaan, dalam keilmuan psikologi disebut komitmen organisasi (Utaminingsih, 2014). Steers & Porter (dalam Utaminingsih, 2014) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan definisi dari Meyer dan Allen (dalam Pramadani & Fajrianti, 2012) yang mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkaracteristikan hubungan pekerjaan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ada beberapa faktor menurut Steers & Porter (dalam Suseno, 2010) yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan,

diantaranya adalah (1) Karakteristik pribadi, karakteristik pribadi ini terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kecerdasan, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri (2) karakteristik kerja, (3) karakteristik organisasi, (4) sifat dan kualitas pengalaman kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dijelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi adalah kecerdasan, yaitu bagian dari faktor karakteristik pribadi. Menurut Mathieu dan Zajac (1990) kecerdasan dalam pekerjaan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen kerja. Menurut Stoltz (2007) kesulitan atau kecerdasan dalam menghadapi rintangan terdiri dari tiga tingkatan yaitu kesulitan dimasyarakat, tempat kerja dan individu. Kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi kesulitan di tempat kerja disebut *Adversity Quotient*.

*Adversity Quotient* menurut Stoltz (2000) adalah suatu kemampuan untuk mengubah hambatan menjadi suatu peluang keberhasilan mencapai tujuan. (Wijaya, 2007). Menurut Rachmawati (2007) mengartikan *adversity quotient* sebagai daya berpikir kreatif yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi rintangan serta menemukan cara mengatasinya, sehingga mampu mencapai keberhasilan (Utami, Hardjono dan Karyanta, 2017). Selain itu,

*Adversity Quotient* yang tinggi akan membantu individu memperkuat kemampuan dan ketahanan kerja karyawan dalam menghadapi permasalahan dan tantangan hidup sehari-hari dengan memegang prinsip yang dimiliki tanpa menghiraukan apapun yang terjadi, sehingga kemungkinan karyawan keluar dari organisasi tempat ia bekerja bisa diminimalisir (Stoltz, 2007).

Berbeda dengan seseorang yang memiliki *Adversity Quotient* yang rendah maka ia akan mempunyai karakteristik sebagai pribadi yang pesimis sehingga cenderung melarikan diri dari permasalahan yang ditemui dan berakhir pada keluarnya karyawan dari perusahaan (Stoltz, 2007). Seseorang dengan *Adversity Quotient* yang rendah dalam hal bekerja menunjukkan sedikit ambisi dan semangat kerja yang minim sehingga keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyongsong kesejahteraan dan keberhasilan tujuan organisasi perusahaan akan rendah (Steers & Porters, 1983). Selain itu, seseorang dengan *Adversity Quotient* yang rendah mempunyai kreativitas yang rendah sehingga sulit menemukan ide kreatif untuk meraih kesuksesan yang berdampak turunnya tanggung jawab karyawan mengerjakan hal-hal diluar tugas (Stoltz, 2007). Karakter yang ditunjukkan pekerja dengan *Adversity Quotient* yang rendah ini justru menjadi beban perusahaan dan menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Meningkatkan komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam membantu karyawan untuk memiliki keterlibatan dan keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi dan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. *Adversity Quotient* secara langsung terkait dengan komitmen



organisasi, dimana *adversity quotient* merupakan bagian dari karakteristik pribadi yang dapat membantu karyawan saat menghadapi masalah maupun situasi sulit, dan membantu untuk merespon terhadap kesulitan dan memberi tahu seberapa jauh kemampuan seseorang untuk bertahan dan menghadapi kesulitan dan mengatasinya. Orang yang memiliki *adversity quotient* yang tinggi akan mampu mengatasi kesulitan dalam bekerja, yang dimiliki seseorang tersebut akan mampu membentuk komitmen organisasi pada individu, maka individu akan mencapai kesuksesan dalam hidupnya. Stoltz (2000) menyatakan bahwa karyawan dengan *Adversity Quotient* yang lebih tinggi menunjukkan kinerja, produktivitas, ketekunan dan daya tahan lebih baik. Pada karyawan PT X di Yogyakarta yang gigih dan mampu mengatasi kesulitan-kesulitan selama bekerja dianggap memiliki *Adversity Quotient* yang tinggi, sedangkan karyawan yang menyerah dan tidak berusaha dianggap memiliki *Adversity Quotient* yang lebih rendah. Hal ini tampak ketika ada karyawan yang mampu mencapai target, bahkan melebihi target yang ditentukan dan ada pula yang tidak mampu mencapai target. Karyawan dengan *Adversity Quotient* yang lebih tinggi diharapkan dapat mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi selama bekerja dalam rangka mempertahankan kinerja dan pencapaian target perusahaan. Oleh sebab itu, penelitian yang dilakukan akan melihat hubungan antara komitmen organisasi dengan *Adversity Quotient* pada karyawan PT X di Yogyakarta.

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *adversity quotient* dengan komitmen organisasi pada karyawan PT X di Yogyakarta?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Sejalan dengan rumusan masalah, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara *adversity quotient* dengan komitmen organisasi pada karyawan PT X di Yogyakarta.

### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberikan wawasan dalam bidang psikologi industri & organisasi tentang masalah *adversity quotient* dan komitmen organisasi.

### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan sebagai bahan evaluasi permasalahan yang dihadapi pada perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan sepatu, khususnya masalah yang terkait dengan *Adversity Quotient* dan komitmen organisasi karyawan.