



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

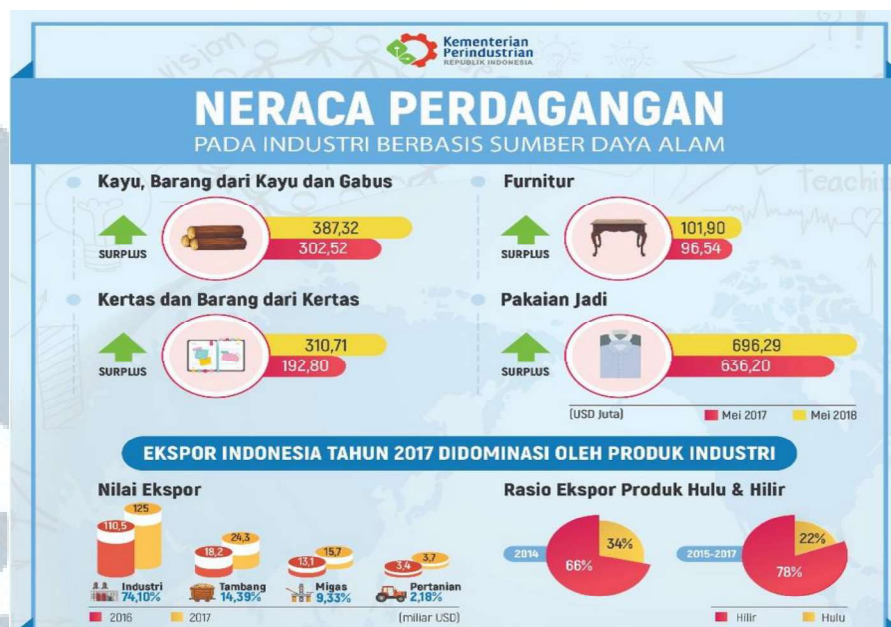
This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini industri pengolahan berbasis sumber daya alam mengalami surplus perdagangan serta menunjukkan kinerja cukup baik. Catatan Kemenperin menunjukkan bahwa pada Mei 2018, sektor manufaktur yang mengalami *surplus* di antaranya industri kayu, barang dari kayu dan gabus sebesar US\$387,32 juta, industri kertas dan barang dari kertas US\$310,71 juta, serta industri furnitur US\$101,90 juta. Selain itu, industri pakaian jadi juga menunjukkan *surplus* perdagangan sebesar US\$696,29 juta, seperti pada gambar dibawah (Salma, 2018).



Sumber: Kemenperin, 2018

Gambar 1. 1 Neraca Perdagangan Pada Industri Berbasis Sumber Daya Alam

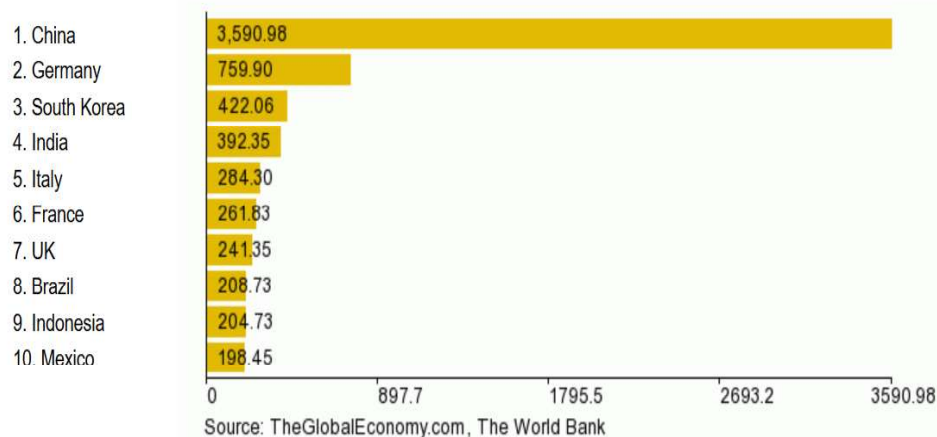
Berdasarkan kajian Bank Pembangunan Asia (ADB), ada dua hal yang bisa dijadikan strategi dalam mendorong industri manufaktur dalam negeri. Pertama, berusaha untuk membuat diversifikasi produk untuk menangkap celah pasar. Kedua, fokus pada sektor yang sudah ada dan mudah untuk dikembangkan apalagi, dalam menjaga dan meningkatkan iklim investasi, pemerintah melakukan sejumlah kebijakan antara lain, melonggarkan batasan impor dan ekspor, mengurangi *dwelling time*, merevisi dan memperbaiki skema insentif pajak (*tax allowance* dan *tax holiday*) (Kusuma, 2018).

Industri manufaktur dinilai akan lebih produktif dan bisa memberikan efek berantai secara luas sehingga mampu meningkatkan nilai tambah bahan baku, memperbanyak tenaga kerja, menghasilkan sumber devisa terbesar, serta penyumbang pajak dan bea cukai terbesar. Kementerian Perindustrian juga mencatat beberapa sektor yang memiliki persentase kinerja di atas PDB secara nasional, diantaranya industri logam dasar sebesar 9,94%, industri tekstil dan pakaian jadi sebesar 7,53%, serta industri alat angkutan sebesar 6,33%. Hal ini pun dipengaruhi oleh daya beli masyarakat terhadap berbagai jenis produk yang semakin meningkat, sehingga proses produksi pun akan meningkat sesuai dengan permintaan. Perlu diketahui bahwa nilai MVA atau *Manufacturing Value Added*

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

untuk industri manufaktur Indonesia secara global, manufaktur Indonesia berada di peringkat ke-9 dari seluruh negara di dunia. (BKPM, 2018).

Manufacturing value added, billion USD, 2017
(billion U.S. dollars, Source: The World Bank);



Sumber: *The Global Economy*, 2017

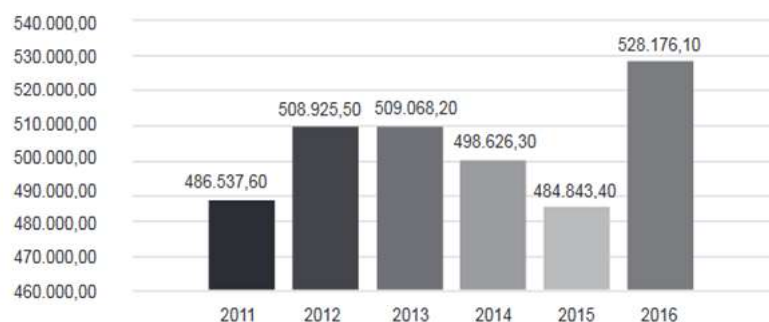
Gambar 1. 2 Peringkat Manufakturing Secara Global 2017

Manufaktur menjadi kunci penting guna memacu perekonomian nasional untuk itu, pemerintah menitikberatkan pada pendekatan rantai pasok industri nasional agar lebih berdaya saing di tingkat domestik, regional, dan global. Langkah pemerintah Indonesia yang sedang mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dengan menggenjot sektor industri manufaktur juga dilakukan beberapa negara di kawasan Asia Tenggara, seperti Filipina dan Vietnam. Terlebih lagi, peluang ekspor industri manufaktur nasional masih terbuka lebar khususnya ke pasar ASEAN (Julita, 2018).

Kementerian Perindustrian menetapkan industri furnitur dan kerajinan sebagai salah satu sektor prioritas. Alasannya, furnitur dan kerajinan mampu menghasilkan nilai tambah yang tinggi, berdaya saing global, berorientasi ekspor,

dan menyerap banyak tenaga kerja. Ketersediaan sumber bahan bakunya pun cukup, berupa kayu, rotan, dan bambu. Semua potensi tersebut harus didukung dengan program promosi dan upaya penetrasi pasar domestik, serta global, secara terintegrasi dan berlanjut, baik secara *online* maupun *offline*. (CNN, 2018).

Industri furnitur di Indonesia selama ini menjadi bisnis yang menguntungkan. Kebutuhan furnitur di dalam negeri selalu meningkat dari tahun ke tahun, sejalan dengan mulai membaiknya bisnis properti di Indonesia. Saat ini, produk furnitur yang diminati masyarakat yakni yang memiliki daya tahan lama. Pembelian furnitur umumnya dilakukan dengan ekspektasi penggunaan minimal sampai 10 tahun. Furnitur yang baik harus punya *staying power*, dalam segi rancangan maupun ketahanan produk. Mereka tidak kehilangan *value* meskipun dalam rentang waktu yang panjang. Konsumen kini menyadari bagaimana furnitur mampu berfungsi sebagai sebuah investasi jangka panjang yang layak untuk turut diperhitungkan dan direncanakan pembeliannya. Sama seperti saat membeli kendaraan mewah, atau aset lain seperti berlian, *real estate* hingga karya seni (Chrisbiyanto, 2018).



Sumber: Kamendag, 2017

Gambar 1. 3 Belanja Furnitur Konsumen Indonesia (USD Dollar)

Berdasarkan data diatas, menunjukkan pengeluaran konsumen di Indonesia untuk belanja furnitur selama periode 2011 - 2016. Pada grafik tersebut dapat dilihat bahwa konsumsi furnitur mengalami lonjakan pesat pada tahun 2016 setelah lima tahun sebelumnya mengalami fluktuasi dan cenderung mengalami penurunan. Membeli furnitur baru merupakan opsi yang dinilai lebih murah jika dibandingkan memperbaiki furnitur lama mereka. Walaupun begitu, pertumbuhan konsumsi furnitur masih sangat bergantung oleh tumbuhnya sektor properti dan daya beli konsumen. Dua faktor ini yang mendorong tumbuhnya konsumsi furnitur setelah tahun 2015, ketika pasar properti mulai bangkit kembali. Implementasi ASEAN *Economic Community* (AEC) juga memberikan peluang bagi investor furnitur asing. Masuknya perusahaan asing menyebabkan persaingan di pasar furnitur Indonesia semakin ketat (Salim & Munadi, 2017).

Minat pasar furnitur saat ini mengalami pergeseran dari yang semula membeli produk jadi ke toko beralih ke pememesan model tertentu. Mendukung tren pasar tersebut saat ini industri furnitur telah didukung dengan teknologi yang memudahkan pembuatan furnitur secara custom (Aryanto, 2018).

Kementerian Perindustrian melalui Ditjen Industri Agro telah secara berkelanjutan melakukan pendampingan pengembangan kemampuan SDM industri furnitur di bidang teknik desain maupun teknik produksi, baik di sentra industri hulu maupun hilir dan menyelenggarakan Indonesia *Furniture Design Award* (IFDA) - Lomba Desain Furnitur Nasional. Dari kompetisi tersebut, dihasilkan karya-karya desain furnitur yang memiliki ciri khas Indonesia dan desain inovatif untuk memenuhi selera pasar dalam dan luar negeri (Kemenperin, 2017).

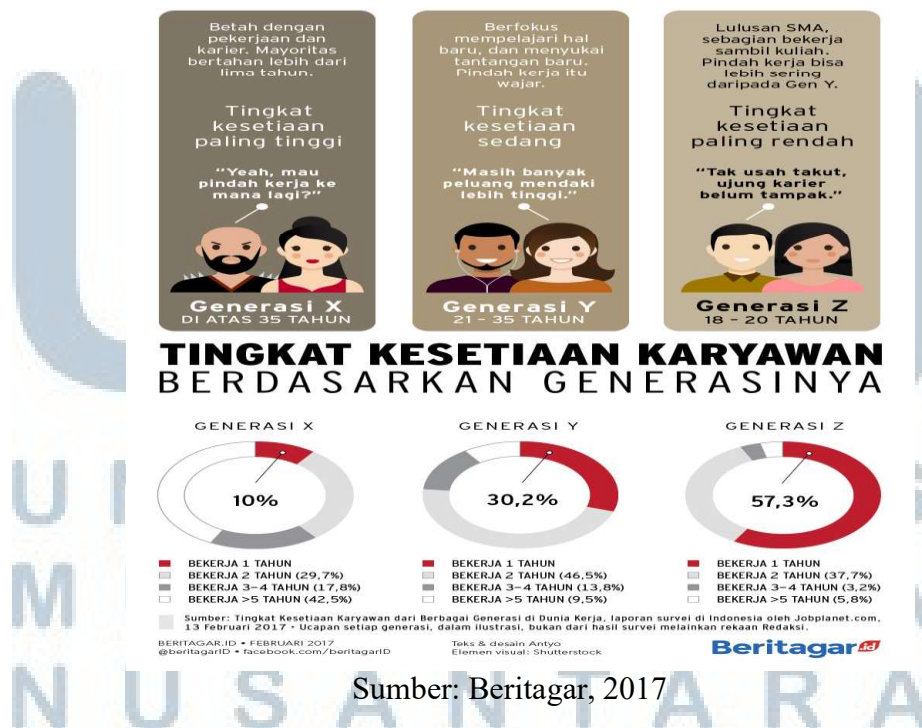
Maka untuk menghasilkan produk furnitur yang sesuai dengan keinginan konsumen dan bisa bersaing di pasar dalam negeri maupun luar negeri dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kemampuan kreatifitas. Tidak hanya itu komitmen karyawan pada perusahaan juga merupakan hal yang penting sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan. *Human resources* sangat memiliki peran penting untuk membuat karyawan menjadi *loyal* dalam mengerjakan pekerjaannya maka PT. Talenta Anugerah Pratama (Memory Group) mempersiapkan tenaga kerja yang kuat dan kreatif dan telah dibekali pelatihan oleh *human resource* untuk memproduksi furnitur dengan memanfaatkan teknologi bahan terbaru, perusahaan menawarkan berbagai desain untuk memenuhi permintaan pasar.

Mathieu & Zajac (1990) dalam Saimir & Jonida (2013), *organizational commitment* dianggap sebagai ikatan atau keterkaitan individu dengan organisasi. *Organizational commitment* dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi tertentu. Ini dapat dicirikan oleh tiga faktor. Faktor pertama adalah keyakinan yang kuat dalam dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi yang kedua kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi dan ketiga keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. (Porter et al, 1974 dalam Saimir & Jonida 2013).

Menurut Meyer dan Allen, (1991) dalam Yucel (2012), menyatakan bahwa *organizational commitment* di bagi menjadi 3 bagian yakni yang pertama *affective commitment*, mengacu pada sejauh mana karyawan mengidentifikasi yang

merupakan ikatan emosional dan terlibat dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat tetap bersama organisasi karena mereka menginginkannya, kedua *continuance commitment*, mengacu pada biaya kesadaran karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang tujuan utamanya ke organisasi didasari pada *continuance commitment* tetap karena mereka merasa harus melakukannya. Lalu ketiga *normative commitment*, mencerminkan perasaan kewajiban untuk tetap dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi.

Di zaman yang terus berkembang *organizational commitment* cukup sulit untuk di hadapi. Hasil survei, tentang loyalitas pekerja dari sisi masa kerja tiga generasi (X,Y, dan Z), mengukuhkan info yang beredar selama ini. Misalnya kaum muda cenderung jadi kutu loncat maupun pekerja lepas. Berikut merupakan hasil survei:



Gambar 1. 4 Tingkat Kesetiaan Karyawan Berdasarkan Generasinya

Berdasarkan sumber diatas Gen Y (21-35 tahun) lebih mudah berpindah kerja ketimbang Gen X yang lebih tua itu (di atas 35 tahun). Hampir sepertiga responden (30,2 persen) Gen Y bekerja di sebuah tempat selama setahun. Bahkan hampir separuh (46,5 persen) Gen Y bekerja dua tahun. Bandingkan dengan Gen X. Yang bekerja setahun ada sepuluh persen. Sedangkan yang bekerja dua tahun ada 29,7 persen. Paling banyak (42,5 persen) dari generasi ini sudah bekerja lima tahun ke atas. Bagaimana dengan Gen Z tingkat kepindahan mereka, setelah satu tahun bekerja, mencapai 57,3 persen (Rentjoko, 2017).

Peneliti telah melakukan *in-depth interview* terkait dengan *organizational commitment*, *employee empowerment*, *teamwork*, dan *employee training* ke sepuluh karyawan PT. Talenta Anugerah Pratama pada beberapa divisi yang berbeda.

Pada *organizational commitment* peneliti melakukan *in-depth interview* yang mengacu pada dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Dari hasil *in-depth interview* pada dimensi *affective commitment* delapan dari sepuluh karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan karena karyawan hanya bekerja sebatas untuk memenuhi kebutuhan finansial saja, karyawan merasa tidak memiliki rasa yang kuat terhadap perusahaan dikarenakan adanya kebijakan yang tidak sesuai dengan karyawan, dan karyawan tidak ingin menghabiskan sisa karirnya di perusahaan ini saja ingin mencari pengalaman lain di perusahaan lainnya.

Selanjutnya hasil *in-depth interview* pada dimensi *continuance commitment* enam dari sepuluh karyawan merasa sulit mendapatkan kenaikan gaji pada perusahaan walaupun sudah lama bekerja di perusahaan membuat karyawan tidak

sepenuhnya dalam bekerja, karyawan tidak merasa sulit untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain yang memberikan *offering* yang lebih baik dan karyawan merasa tidak akan terganggu dalam kehidupannya jika meninggalkan perusahaan.

Lalu hasil *in-depth interview* pada dimensi terakhir *normative commitment* tujuh dari sepuluh karyawan merasa jenuh dengan rutinitas, tekanan pekerjaan yang diberikan pihak manajemen, karyawan tidak merasa bersalah jika harus meninggalkan perusahaan dan karyawan juga tidak merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan.

Selain *organizational commitment*, beberapa variabel lain yang akan peneliti bahas melalui penelitian ini yaitu *employee empowerment* yang dianggap sebagai praktik motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan meningkatkan peluang partisipasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ini terutama berkaitan dengan mengembangkan kepercayaan, motivasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan menghilangkan batasan antara karyawan dan manajemen puncak Meyerson & Dewettinck, (2012) dalam Hanaysha, (2016), sedangkan menurut Hunjra, UIHaq, Akbar, & Yousaf, (2011) dalam Hanaysha (2016), *empowerment* adalah aspek mendasar dan penting untuk keberhasilan pencapaian, produktivitas, dan pertumbuhan dalam bisnis apa pun.

Terdapat fenomena *employee empowerment* yang juga terjadi pada *in-depth interview*. Hasilnya adalah enam dari sepuluh karyawan yang menyatakan belum diberikan wewenang dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan tugasnya karena dianggap belum bisa, karyawan juga merasa atasannya belum memberikan

kepercayaan kepada karyawannya dalam pekerjaannya dan karyawan tidak memiliki peluang kebebasan dalam melakukan pekerjaan dan membuat perubahan dikarenakan atasan mengenyampingkan pendapat dari karyawan. Hal ini merupakan masalah yang terkait dengan variabel *employee empowerment*.

Menurut Saif & Saleh, (2013) dalam Hanaysha, (2016), *empowerment* adalah mekanisme pemberian wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan dan seringkali bersekutu dengan pembagian tanggung jawab dari manajer kepada karyawan lain.

Berdasarkan *in-depth interview* terkait *employee training* karyawan di PT. Talenta Anugerah Pratama. Ada beberapa *training* yang dilakukan oleh perusahaan salah satunya sosialisasi peraturan perusahaan yang dimana tujuh dari sepuluh karyawan telah mengikuti *training* belum merasakan manfaat *training* tersebut dalam melakukan pekerjaan. Hal ini terjadi karena perusahaan belum terlalu memiliki komitmen untuk memberikan pelatihan yang di imbangi dengan memberikan fasilitas sesuai dengan pelatihan, karyawan merasa tidak puas dengan jumlah pelatihan dengan waktu pelaksanaan pelatihan kurang efektif karena diberikan saat jam kerja telah selesai, tidak hanya itu menurut karyawan pelatihan yang diberikan tidak memenuhi kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaan dan masih sulit dipahami karena kurangnya contoh kasus yang berikan. Peneliti menganggap permasalahan ini terkait dengan variabel *employee training*.

Menurut Gareth, George dan Hill, (2000) dalam Nuray, (2016), percaya bahwa pelatihan terutama berfokus pada pengajaran anggota organisasi bagaimana melakukan pekerjaan mereka saat ini dan membantu mereka memperoleh

pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjadi pemain yang efektif dan pelatihan karyawan adalah proses dan rencana pengalaman belajar yang dirancang untuk membawa perubahan permanen dalam pengetahuan, sikap, atau keterampilan individu. Lalu menurut Byars & Rue, (1991) dalam Nuray, (2016), selain itu, *employee training* adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, pengetahuan terkait pekerjaan, ide, konsep atau sikap, teknik, cara untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan peneliti terkait dengan *teamwork*, sebanyak enam dari sepuluh karyawan merasa kurang terjalannya kerja sama yang baik dengan manajemen perusahaan dalam mencapai tujuan. Sebagian berpendapat ketika menentukan KPI awal tahun, dipertengahan tahun berjalan KPI tersebut terlupakan dan muncul tugas baru yang berhubungan dengan KPI tidak hanya itu terdapat tugas – tugas dan program – program baru yang dimana program dan tugas sebelumnya belum terselesaikan, karyawan juga merasa ketika mengerjakan pekerjaan secara tim, beberapa anggota tim kurang mendorong satu sama lain untuk berhasil mencapai tujuan, dan karyawan pun merasa tidak terlalu dekat satu sama lain dalam mengerjakan proyek sehingga terkadang terjadi *miscommunication*. Permasalahan ini dianggap terkait dengan variabel *teamwork*.

Menurut Alie, Bean and Carey, (1998) dalam Mba Okechukwu, (2015) *teamwork* adalah sarana untuk meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja dan berpotensi meningkatkan kinerja tidak hanya individu tetapi organisasi pada akhirnya, karena dapat memperluas *output* individu melalui kolaborasi. Dengan demikian, karyawan yang bekerja dalam tim menjadi standar bagi organisasi.

Dengan melalui penelitian ini peneliti ingin melakukan analisa dan mengetahui pengaruh antara *employee empowerment*, *teamwork*, dan *employee training* terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan permasalahan yang terjadi di perusahaan PT. Talenta Anugerah Pratama dan juga terkait dengan fenomena yang ada, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Analisa pengaruh *Employee Empowerment*, *Teamwork*, dan *Employee Training* terhadap *Organizational Commitment* telaah pada PT. Talenta Anugerah Pratama”**

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Pada penelitian ini, terdapat beberapa masalah yang dapat di rumuskan, sebagai berikut:

1. Karyawan belum diberi kesempatan untuk mengambil keputusan dalam melakukan pekerjaannya sehingga berpengaruh pada loyalitas bekerja.
2. Kurangnya kerja sama manajer dengan karyawan dalam mencapai tujuan berpengaruh pada produktivitas karyawan.
3. *Training* yang diberikan belum maksimal hal ini dapat berpengaruh pada kinerja karyawan.

Terdapat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini yang terkait dengan latar, sebagai berikut:

1. Apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama?

2. Apakah *teamwork* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama?
3. Apakah *employee training* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan adanya rumusan masalah dan latar belakang fenomena yang telah diuraikan di atas, maka adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh *employee empowerment* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama.
2. Untuk menganalisa pengaruh *teamwork* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama.
3. Untuk menganalisa pengaruh *employee training* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT.Talenta Anugerah Pratama.

1.4 Manfaat penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Dalam penelitian ini penulis berharap bisa memberikan informasi yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan sumber daya manusia khususnya pembelajaran mengenai *organizational commitment* yang terjadi di dalam perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktik

Penelitian ini memberikan pandangan kepada perusahaan mengenai faktor yang mempengaruhi karyawan untuk loyal dalam bekerja sehingga perusahaan juga

dapat mencapai tujuan dan dapat mengetahui pengaruh *employee empowerment*, *teamwork*, dan *employee training* terhadap *organizational commitment*.

1.5 Batasan Penelitian

Agar mendapatkan hasil penelitian yang tepat, maka diperlukan batasan masalah atau ruang lingkup pada penelitian sebagai berikut:

1. Penulis melakukan penelitian di PT.Talenta Anugerah Pratama (Memory Group) yang merupakan perusahaan yang bergelut dibidang *furniture*.
2. Responden penelitian pada karyawan tetap dan sudah bekerja minimal satu tahun di perusahaan.
3. Penelitian berfokus pada *empolyee empowerment*, *teamwork*, *empolyee training* yang berpengaruh terhadap *organizational commitment* karyawan tetap PT.Talenta Anugerah Pratama (Memory Group).

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika laporan penelitian ini dibagi ke dalam 5 bab yang masing-masing memiliki keterkaitan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini, akan membahas mengenai hal yang menjadi latar belakang dari pelaksanaan penelitian, maksud dan tujuan dari peneliti melakukan penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi landasan teori terkait dengan penelitian, penelitian terdahulu, model dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang profil perusahaan yang menjadi objek penelitian, metode penelitian, ruang lingkup penelitian, cara pengukuran, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV: ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil analisis dan pembahasan penelitian, penjelasan pengaruh setiap variabel serta hasil pengolahan data beserta pembahasannya.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang ditujukan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

