

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Multi Garmenjaya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di industri produk jadi tekstil (garmen), merupakan salah satu dari beberapa perusahaan garmen yang mampu bertahan menghadapi tantangan dan persaingan yang ketat termasuk perdagangan bebas dan krisis global. PT. Multi Garmenjaya telah bertahan lebih dari tiga puluh tahun dalam industri ini. Dalam sejarahnya, perusahaan ini berdiri pada tahun 1973 sebagai sebuah *home industry* yang membuat dan menjual produk pakaian jadi (khususnya *menswear*) untuk konsumen lokal yang bermula dari produk kemeja formal dan celana formal dengan merek *Cardinal*. Berawal dari merek lokal tersebut, kemudian PT. Multi Garmenjaya tumbuh berkembang semakin besar dengan jangkauan penjualan yang lebih meluas hingga ke seluruh Indonesia dan mancanegara. Penjualan ekspor perusahaan ini dimulai pada tahun 1986 dengan produk celana panjang formal untuk tujuan Amerika Serikat. Saat ini penjualan ekspor *Cardinal* mengembangkan sayap ke kawasan Timur Tengah, Eropa Timur dan Afrika Utara. (Profil Perusahaan PT.Multi Garmenjaya, 2009)

Menurut Presiden Direktur PT. Multi Garmenjaya, tidak mudah untuk membuat merek lokal seperti *Cardinal* ini tetap bertahan. Ia melanjutkan, salah satu penyebabnya adalah perusahaan ini mampu menerapkan strategi bersaing. Hal pertama yang dilakukan adalah *Cardinal* tetap memilih untuk menekuni

sekaligus konsisten terhadap bisnis garmen. Ia menerangkan, “Dari sisi pola, model, warna, jenis kain dan lainnya, bisnis garmen berpeluang besar untuk dapat terus dieksplorasi maupun dikembangkan.” Langkah kedua yang tak kalah penting adalah strategi *Cardinal* dalam menomorsatukan kualitas yang ber-*standard* internasional. Menariknya, dengan kualitas terbaik, harga ditawarkan *Cardinal* tetap *reasonable*. **(Profil Perusahaan PT.Multi Garmenjaya, 2009)**

Langkah berikutnya, *Cardinal* selalu memposisikan diri sebagai *trendsetter*. Dalam hal ini, *Cardinal* memiliki tim khusus yang rutin mengamati perkembangan desain, warna, dan model fesyen yang tengah terjadi di mancanegara. Demi menjawab kebutuhan dan persaingan pasar, *Cardinal* terus menumbuhkan aneka varian produk dan tetap memelihara mereknya dengan secara berkala mengadakan agenda rutin promosi. **(Profil Perusahaan PT.Multi Garmenjaya,2009)**

Selain menerapkan strategi bersaing, secara internal PT. Multi Garmenjaya berusaha melakukan tata kelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dengan menerapkan kebijakan mutu. Kebijakan mutu ini didasari dari visi perusahaan yaitu menjadi nomor satu dalam bisnis *apparel*, untuk mencapai visi perusahaan tersebut, PT. Multi Garmenjaya mempunyai misi untuk senantiasa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan memberikan pelayanan yang terbaik secara konsisten bagi kepuasan pelanggan. Guna menunjang tercapainya visi serta terlaksananya misi tersebut di atas, perusahaan berpegang pada nilai-nilai perusahaan yaitu, 1.) Memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan; 2.) Meningkatkan mutu dan produktivitas secara berkesinambungan; 3.)

Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia; 4.) Menciptakan proses kerja yang tertib dan teratur; 5.) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. (**Profil Perusahaan PT.Multi Garmenjaya,2009**)

PT. Multi Garmenjaya menyadari bahwa pencapaian visi dan misi perusahaan serta penerapan nilai-nilai perusahaan tidak terlepas dari pengelolaan karyawan sebagai salah satu sumber daya yang memegang peranan penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan. PT. Multi Garmenjaya berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaannya sehingga mampu merencanakan, melaksanakan, memeriksa kualitas hasil kerjanya dalam upaya melakukan perbaikan berkesinambungan. Departemen *Human Resources Development* (HRD) sebagai pengelola sumber daya manusia di perusahaan ini memiliki misi yang sejalan dengan misi perusahaan. Misi dari Departemen HRD adalah memastikan perusahaan senantiasa memiliki SDM yang dibutuhkan, yakni SDM yang memiliki kompetensi yang tepat dan komitmen yang tinggi pada waktu yang tepat dengan biaya yang efisien serta mendayagunakan SDM yang ada dengan optimum.

Berdasarkan wawancara dengan senior manager departemen HRD, saat ini pencapaian misi departemen HRD ini belum sepenuhnya terwujud. Menurutnya, hal yang masih perlu dibenahi dalam pengelolaan SDM di perusahaan ini adalah memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen yang tinggi. Ia mengatakan, salah satu indikator yang bisa menjadi ukurannya ialah persentase tingkat berhenti kerja karyawan yang terjadi. Berdasarkan data yang diperoleh dari departemen HRD, satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2012 persentase

tingkat berhenti kerja karyawan dari seluruh departemen yang ada di PT. Multi Garmenjaya adalah 16 % bagi karyawan yang memiliki masa kerja tiga tahun atau lebih dan 49% bagi karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari tiga tahun.

Berbagai cara dilakukan oleh Departemen *Human Resources Development* (HRD) sebagai pengelola sumber daya manusia di perusahaan ini. Program-program yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut adalah mulai dari Proses penyesuaian dan perbaikan struktur organisasi serta analisa jabatan secara berkesinambungan; Penyediaan tenaga kerja melalui proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru sesuai kebutuhan setiap departemen; Pengembangan sumber daya manusia dengan cara memberikan pelatihan, alih tugas serta promosi jabatan; Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara berkala setiap enam bulan sekali menggunakan sistem *point* dan *ranking*.

Adapun kebijakan kompensasi dan *benefit* bagi karyawan pada perusahaan ini ditentukan berdasarkan tabel standar gaji perusahaan yang didasari oleh ketentuan Upah Minimum Kota Bandung. Kenaikan upah karyawan dilakukan satu tahun sekali yang besarnya mengikuti kenaikan Upah Minimum Kota Bandung. Selain kenaikan upah mengikuti ketentuan pemerintah, perusahaan juga telah memberikan bonus dalam bentuk premi prestasi, yang jumlahnya ditentukan dari penilaian kinerja individual setiap karyawan. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas penunjang, seperti fasilitas makan siang, tunjangan kesehatan proporsional, dan jaminan sosial tenaga kerja sesuai ketentuan pemerintah. Disamping kebijakan kompensasi dan *benefit*, Perusahaan pun mengadakan pemilihan dan pemberian penghargaan kepada karyawan teladan

yang terpilih setiap tahunnya. Acara tersebut diselenggarakan bertepatan dengan perayaan HUT Kemerdekaan Republik Indonesia. Adapun aktivitas swadaya yang dikelola oleh Serikat Pekerja juga sudah tersedia seperti olahraga rutin, rekreasi, buka puasa bersama pada bulan Ramadhan, acara hari besar keagamaan dan bakti sosial.

Sekalipun perusahaan sudah melakukan pengelolaan-pengelolaan tenaga kerja dan pemberian fasilitas-fasilitas sesuai ketentuan, namun, dalam kenyataannya, tingkat berhenti kerja karyawan, terutama yang memiliki masa kerja tiga tahun kebawah masih tinggi sekitar 49%. Jika menelusuri informasi dari karyawan yang memutuskan untuk berhenti kerja, pada umumnya mengeluhkan kebijakan status karyawan melalui dua periode kontrak dan selektifnya proses pengangkatan menjadi karyawan tetap. Besarnya upah yang diterima juga menjadi pertimbangan, pada umumnya mereka mengatakan bahwa upah yang diterima dirasa masih rendah jika dibandingkan dengan posisi yang sama di perusahaan lain. Selain mengeluhkan kebijakan status karyawan dan besarnya upah, karyawan yang meninggalkan perusahaan ini mengatakan bahwa keputusannya tersebut dipengaruhi berbagai macam hal antara lain, bekerja di perusahaan ini kurang memiliki gengsi atau kebanggaan, sehingga saat bekerja di sini beberapa karyawan menyatakan sambil mencari perusahaan lain yang dianggap lebih baik. Karyawan lainnya berpendapat bahwa pekerjaan yang dilakukannya kurang jelas tugas dan tanggungjawabnya, sehingga merasa beban pekerjaannya tidak sebanding dengan upah yang diterimanya. Pernyataan lainnya mengatakan bahwa pengembangan karir di perusahaan ini tidak jelas.

Berdasarkan dari tingkat berhenti karyawan yang dinilai masih tinggi tersebut, jika ditelusuri lebih lanjut, Team *Follow Up* yang berada di Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU) memiliki tingkat berhenti karyawan yang paling tinggi. Adapun Direktorat SBU memiliki lima departemen yaitu SBU *Cotton*, SBU *Formal*, SBU *Jeans*, SBU *Ladies* dan SBU *Shoes*. Saat ini total dari jumlah Staff *Follow Up* dari lima SBU tersebut berjumlah 98 orang. Dari total jumlah tersebut, terdapat karyawan yang memiliki masa kerja tiga tahun atau lebih sejumlah 46 orang.

Perilaku Team *Follow Up* yang memilih tetap bertahan di perusahaan ini menarik untuk diamati lebih lanjut. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang memilih bertahan, ternyata mereka memiliki alasan yang berbeda-beda. Beberapa karyawan mengatakan bahwa mereka memilih bertahan karena suasana kerjanya yang membuat nyaman dan dirasa menyenangkan, baik dari atasan maupun rekan kerja. Alasan lainnya, beberapa karyawan juga mengatakan bahwa pendapatan di perusahaan ini dirasa masih cukup dan memadai. Kesempatan menjadi karyawan tetap pun menjadi salah satu pertimbangan karyawan tersebut tetap memilih bertahan di perusahaan ini. Selain itu, karyawan juga merasa senang dan merasa diperhatikan saat diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan pribadi.

Selain alasan-alasan yang berhubungan dengan pekerjaan, ada pula beberapa karyawan yang mengemukakan alasan yang lebih bersifat pribadi, seperti ada karyawan yang menyatakan bahwa ia menyadari bahwa tidak memiliki kesempatan untuk mencari pekerjaan lainnya karena faktor usia dan

pendidikannya. Ada juga karyawan yang menyatakan bahwa ia memilih masih bertahan, karena masih memiliki kewajiban hutang yang harus dibayar kepada koperasi perusahaan. Selain itu, terdapat juga beberapa karyawan yang memilih bertahan karena masih mengumpulkan dana untuk berwirausaha.

Lalu, jika ditelusuri dari wawancara dengan beberapa manajer SBU, perilaku dan kinerja kerja karyawan yang masih bertahan pun beragam. Walaupun pada umumnya kinerja mereka dirasa cukup, namun manajer SBU menyatakan bahwa karyawan-karyawan yang telah memiliki masa kerja tiga tahun atau lebih, masih memiliki perilaku kerja yang belum optimal, padahal mereka diharapkan memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat menjadi contoh bagi karyawan-karyawan baru, karena status karyawan mereka pun sebagian besar telah menjadi karyawan tetap. Beberapa manajer SBU sepakat bahwa dalam aspek disiplin waktu, masih ada beberapa karyawan yang datang terlambat, karyawan yang melakukan istirahat kerja melampaui waktu yang ditentukan. Beberapa karyawan juga masih ada yang melakukan atau mengurus urusan-urusan pribadi pada jam kerja, seperti : sarapan, jajan, makan, berdagang, ibadah, mengobrol diluar tugas-tugas kerja. Dalam aspek tertib penampilan, masih ada beberapa karyawan yang tidak bersepatu di lingkungan kantor dan tidak mengenakan tanda pengenal karyawan. Dalam hal Instruksi kerja atau SOP (*Standar Operating Procedure*) masih ada beberapa karyawan yang belum sepenuhnya dijalankan dengan baik, sehingga masih terdapat koreksi pekerjaan, barang hilang dan kualitas kerja yang menurun.

Berdasarkan gambaran perilaku diatas, peneliti tertarik untuk menganalisis lebih dalam dan mendapatkan gambaran yang lebih jelas lagi mengenai karyawan-karyawan yang tetap memilih bertahan didalam perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti “Profil Komitmen Organisasi Kelompok Karyawan *Follow Up* pada Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU) di PT.Multi Garmenjaya Bandung.”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian masalah yang dikemukakan dalam Latar Belakang Masalah, bahwa disamping terdapat fakta bahwa terdapat persentase tingkat berhenti kerja yang cukup tinggi dalam kelompok karyawan *Follow Up*, namun, ternyata ada karyawan-karyawan yang tetap bertahan dalam perusahaan. Namun, berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara peneliti, ternyata karyawan yang tetap bertahan memiliki alasan dan perilaku yang bervariasi.

Pada penelitian ini, berdasarkan indikator tingkah laku yang muncul dari karyawan maka peneliti mengambil komitmen organisasi sebagai bahan penelitian. Perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang tetap memilih bertahan didalam perusahaan, memiliki kesesuaian dengan konsep teori mengenai komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menurut **Mowday, Porter, & Steers (1982,dalam Luthans,2006)** didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Meyer & Allen (1997) menyatakan komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasinya, dan yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1997) mengemukakan model komitmen terhadap organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. *Continuance commitment* merupakan pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan jika individu meninggalkan organisasi, sedangkan *normative commitment* merupakan keyakinan individu untuk tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut. Ketiga komponen komitmen tersebut dapat muncul dalam variasi/kombinasi yang berbeda-beda, serta dapat dipengaruhi oleh *antecedents* yang berbeda pula.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini dapat dijabarkan ke dalam perumusan masalah sebagai berikut :

“Bagaimana Profil Komitmen Organisasi Kelompok Karyawan *Follow Up* pada Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU) di PT. Multi Garmenjaya Bandung.”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai profil komitmen organisasi kelompok karyawan *Follow Up* pada Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU) di PT. Multi Garmenjaya Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi bagi perusahaan, khususnya departemen HRD mengenai gambaran profil komitmen yang dimiliki oleh kelompok karyawan *Follow Up* pada Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU), sehingga dapat membantu pihak perusahaan dalam membuat kebijakan dan program yang terkait dengan pengelolaan SDM.
2. Memberi informasi bagi para Manajer di Direktorat *Strategic Bussiness Unit* (SBU) sebagai bagian yang terkait langsung dengan kelompok karyawan *Follow Up*, sehingga bersama-sama dengan departemen HRD dapat meningkatkan komitmen organisasi kelompok karyawan *Follow Up* agar lebih optimal lagi dalam meningkatkan kinerja dan kontribusinya di PT.Multi Garmenjaya.