

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Manusia menjadi hal yang paling krusial dalam organisasi, artinya investasi utama dari organisasi adalah pada manusia. Dalam konteks ini, peran dan fungsi sumber daya manusia mencakup pemanfaatan potensi manusia untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun dalam konteks organisasi. Sebagai salah satu aset utama, sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam keberlanjutan dan pencapaian kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat vital. Oleh karena itu maka pengelolaan sumber daya manusia perlu dikelola dan diberdayakan melalui manajemen sumber daya manusia di tiap perusahaan.

Salah satu tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengadakan proses rekrutmen dan seleksi hingga pemeliharaan tenaga kerja sehingga menciptakan karyawan yang komitmen organisasional yang baik. Menurut Andristuti & Tanjung (2021), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah hal yang penting karena komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan, dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi maka karyawan tersebut bersedia melakukan usaha melebihi yang diharapkan secara normal demi kemajuan perusahaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang dimiliki para karyawan perlu diteliti lebih lanjut

dikarenakan banyak faktor yang dapat mendorong atau menekan tingkat komitmen tersebut. Luthan (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keinginan kuat dari seseorang untuk tetap menjadi anggota pada organisasi tertentu. Artinya, komitmen organisasi ini adalah bentuk kesetiaan dari perwujudan keinginan tetap menjadi anggota perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan komitmen organisasional yang kuat akan lebih mudah menerapkan aturan-aturan pada organisasi dikarenakan karyawan dengan komitmen organisasi yang baik akan mendorong kemajuan dari perusahaan itu sendiri.

Perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan yaitu *Zamzam Hotel & Convention* di Batu. Perusahaan memiliki ruangan hotel sebanyak 120 kamar dan masih ditambah lagi ruangan-ruangan besar yang disewakan untuk keperluan rapat. Jumlah karyawan yang dipekerjakan di perusahaan *Zamzam Hotel & Convention* di Batu adalah sebanyak 48 orang dan berdasarkan observasi melalui wawancara pendahuluan dengan HRD perusahaan, tampak bahwa komitmen organisasional ini sudah terbentuk relatif baik karena mayoritas karyawan adalah karyawan dengan masa kerja relatif panjang. Terdapat potensi permasalahan selama ini, yang karyawan senior yang bekerja di perusahaan mengundurkan diri atau berpindah kerja ke perusahaan lain. Tahun 2020 sebanyak 4 orang karyawan mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Data tersebut menunjukkan kenyataan bahwa komitmen organisasional di perusahaan sudah baik tetapi masih harus dikelola dan ditingkatkan lebih baik lagi di masa mendatang. Komitmen organisasional juga menarik dijadikan variabel yang mendapat variabel dari

pengaruh lain dikarenakan menurut beberapa hasil penelitian terdahulu, secara empiris banyak faktor yang mempengaruhi komitmen tetapi di penelitian lainnya bahwa faktor bersangkutan malah tidak memberi pengaruh kepada perubahan komitmen organisasional.

Menurut keterangan HRD, terdapat suatu fenomena bahwa beberapa karyawan sering terlambat masuk kerja, dengan alasan karyawan bersangkutan merasa lelah. Hal ini sesuai kenyataan bahwa Zamzam *Hotel & Convention* tidak menyediakan hari libur khusus kepada setiap karyawannya walaupun karyawan tersebut bekerja ekstra keras dengan menjalankan kerja lembur. Selain itu, semua karyawan mendapatkan jatah libur kerja dalam seminggu tetapi dengan hari yang tidak sama antar karyawan satu dengan karyawan lainnya. Akibat dari ketidakpastian hari libur yang tidak merata ini maka tidak memungkinkan bagi karyawan merencanakan libur bersama keluarga atau bersama teman-teman di luar waktu bekerja. Paparan dari keterangan HRD tersebut menunjukkan bahwa terdapat potensi permasalahan yang berkaitan dengan *work-life balance*.

Menurut Greenhaus *et al.* (2003), *work-life balance* adalah sejauh mana seseorang sama-sama terlibat dan puas secara seimbang dengan peran kerja dan peran keluarganya. *Work-life balance* dipilih menjadi salah satu variabel bebas yang menentukan komitmen organisasional dikarenakan hasil penelitian Anggreni & Budiani (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh Rene & Wahyuni (2018) tampak bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Fenomena lain yang dihadapi perusahaan juga terjadi dimana karyawan yang relatif sudah lama bekerja di *Zamzam Hotel & Convention* umumnya telah memiliki kompetensi tinggi tetapi akhirnya karyawan tersebut memutuskan untuk berpindah ke perusahaan lain. Perusahaan menerapkan kebijakan rotasi yang unik bagi karyawannya bahwa karyawan yang jabatannya lebih rendah tidak dapat menaiki jenjang jabatan lebih tinggi sebelum terjadi kekosongan jabatan di atasnya. Artinya, karyawan *Zamzam Hotel & Convention*, walaupun dengan kompetensi yang tinggi, sulit mendapatkan kemajuan karier di perusahaan. Karyawan yang walaupun memiliki kompetensi baik terpaksa harus berpindah tempat agar mendapatkan peluang karier yang lebih baik di perusahaan lain.

Secara umum kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Bukit, 2017). Kompetensi dipilih menjadi salah satu variabel bebas pada penelitian ini dikarenakan hasil penelitian Rantesalu *et al.* (Rantesalu *et al.*, 2016) menunjukkan hasil kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen tetapi sebaliknya di penelitian Yamali (2018) menunjukkan hasil bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Fenomena selanjutnya mengenai pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan *Zamzam Hotel & Convention* adalah pemimpin yang jarang sekali dapat dengan mudah untuk ditemui oleh karyawan. Secara aktual, karyawan pasti sering membutuhkan jawaban atas persoalan atau permasalahan di pekerjaan, dan

sering pula hal tersebut berkaitan dengan wewenang pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan kondisi kesulitan atau masalah yang tidak mungkin diputuskan oleh karyawan, maka pekerjaan terhambat dan sering tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu (Bukit, 2017). Kepemimpinan dipilih menjadi salah satu variabel bebas pada penelitian ini dikarenakan hasil penelitian Edward *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi di penelitian Ramadhan *et al.* (2020), menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Peneliti tertarik mengangkat potensi permasalahan yang terjadi di Zamzam *Hotel & Convention* di Batu dikarenakan dari hasil wawancara singkat ke lokasinya ternyata selama ini belum pernah diadakan penelitian yang khusus menyoroti mengenai komitmen organisasional, yang dikaitkan juga dengan variabel-variabel lain yang saling terkait dan saling mempengaruhi. Peneliti memposisikan komitmen organisasional dari para karyawan terkait dengan *work-life balance*, kompetensi, dan kepemimpinan yang memberi pengaruh kepada pembentukan komitmen organisasional di Zamzam *Hotel & Convention*. Ketertarikan ini telah peneliti telusuri dengan membuat penelitian singkat pada Zamzam *Hotel & Convention* di Batu dengan melibatkan sejumlah karyawan yang

dapat ditemui. Untuk itu maka peneliti melakukan penelitian pendahuluan mengenai komitmen organisasional yang dapat dipengaruhi oleh *work-life balance* (WLB), kompetensi karyawan dan kepemimpinan. Hasilnya dihitung secara manual (lihat pada lampiran 1), dan dirangkum untuk disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Tabulasi Hasil Perhitungan Pendahuluan**

Variabel	No.	Pernyataan	Pegawai	
			Skor Total	Kriteria
Komitmen organisasional	1.	Menjadi bagian dari perusahaan	27	Tinggi
	2.	Bekerja demi tanggung jawab perusahaan	22	Sedang
	3.	Bekerja karena sulit mencari pekerjaan.	20	Sedang
<i>Work-life balance</i>	4.	Menikmati waktu luang di luar pekerjaan	21	Sedang
	5.	Mengenali tanggung jawab perusahaan atau keluarga	19	Sedang
	6.	Keluarga dan teman mendukung untuk tetap bekerja.	17	Sedang
Kompetensi	7.	Sangat baik dalam mengerjakan tugas	26	Tinggi
	8.	Mampu secara efektif mengkoordinasikan tugas dan aktivitas kelompok	20	Sedang
	9.	Percaya diri untuk mampu mengatasi perubahan	26	Tinggi
	10.	Mampu menghindari pertengkaran	29	Tinggi
	10.	Mampu bekerja dengan adil	27	Tinggi
Kepemimpinan	11.	Pimpinan aktif menghilangkan rintangan dalam pekerjaan	16	Sedang
	12.	Pimpinan berpengetahuan luas dalam pekerjaan	27	Tinggi
	13.	Pimpinan mendukung karyawan yang ingin belajar	21	Sedang
	14.	Pimpinan memberi contoh tentang ketekunan dalam bekerja	28	Tinggi

Sumber: Lampiran 1, diolah peneliti januari 2024

Tabel 1.1 di atas memperlihatkan hasil perhitungan dari kuesioner pendahuluan yang ditanggapi oleh sebanyak 6 orang karyawan. Hasil tanggapan dari setiap karyawan menunjukkan hasil berbeda-beda pada setiap pernyataan. Pada variabel komitmen organisasional, tampak bahwa indikator komitmen afektif memiliki nilai yang relatif baik tetapi masih memerlukan perbaikan pada

penanaman rasa tanggung jawab dan ketergantungan kepada perusahaan. Indikator yang mendukung variabel *work-life balance* memiliki nilai yang semuanya berada pada taraf sedang sehingga waktu luang bagi karyawan, pembagian tanggung jawab antara perusahaan dan keluarga perlu diperbaiki, serta dukungan dari keluarga dan teman masih perlu ditingkatkan lebih baik lagi di masa mendatang. Pada variabel kepemimpinan, tampak bahwa kreativitas pimpinan dalam mengatasi rintangan pekerjaan harus ditingkatkan lebih baik, serta dukungan pimpinan pada keinginan karyawan yang ingin menambah pengetahuannya harus ditingkatkan lagi, sementara itu pengetahuan dan indikator ketekunan bekerja pada pimpinan berada pada nilai tinggi.

Temuan perhitungan tersebut menunjukkan nilai yang keterkaitan antar variabel yang masih sulit dilihat dan dijabarkan, tetapi hal tersebut penting dilakukan karena perbedaan-perbedaan pada hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan paparan pada latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan tersebut, maka penulis tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang beserta dengan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran *Work-life balance*, Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu?
2. Apakah *Work-life balance* berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu, ?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu, ?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu, ?
5. Apakah *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Hotel Zamzam and Convention* di Batu, ?
6. Apakah *Work-life balance* adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Hotel Zamzam and Convention* di Batu?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fenomena serta perumusan masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini, yaitu :

1. Untuk menganalisis bagaimana gambaran *Work-life balance*, Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.



2. Untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance* terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.
6. Untuk menganalisis pengaruh yang berpengaruh dominan, antara *Work-life balance*, Kompetensi, dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasional pada karyawan *Zamzam Hotel and Convention* di Batu.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan yang telah diungkapkan sebelumnya, maka manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat bagi Praktisi

Diharapkan penelitian ini memberi hasil yang memberikan manfaat berupa wawasan yang lebih mendalam kepada manajemen *Zamzam Hotel and Convention* di Batu, maupun departemen sumber daya manusia di perusahaan tentang pentingnya *work-life balance*, kompetensi dan kepemimpinan beserta dampaknya pada komitmen organisasional pada karyawan.

## 2. Manfaat Akademis

Diharapkan penelitian ini memberi hasil yang memberikan manfaat untuk menambah perbendaharaan literatur atau bacaan akademis dan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai variabel-variabel yang dipelajari.

