

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini persaingan antara perusahaan semakin ketat dan menuntut perusahaan mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat adalah dengan memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Salah satu sumber daya berharga yang dimiliki perusahaan yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi, dimana mempunyai peranan yang penting untuk menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mondy (2008) MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (2012), fungsi manajemen diringkas menjadi empat, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih fokus kepada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan penggerak bagi sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi seperti halnya pada kantor PDAM Bondowoso, faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial perusahaan adalah sumber daya manusia. tanpa adanya sumber daya manusia, yang menggerakkan faktor-faktor produksi tersebut, sumber-sumber yang dimiliki tidak akan dapat berjalan dengan baik. Mengingat begitu vitalnya peranan sumber daya perusahaan, sudah sepatutnya jika suatu perusahaan memperhatikan aspek-aspek kerja yang berkaitan dengan sumber daya manusia (karyawan perusahaan). Pada Kantor PDAM Bondowoso tentunya mengharapkan memiliki karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang kuat merupakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Motivasi juga merupakan daya dorong seseorang

untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan instansi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota instansi yang bersangkutan.

Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu *Movere*, yang berarti *menggerakkan* “*To Move*”. Teori yang dikembangkannya oleh Herzberg dikenal dengan Model Dua Faktor Motivasional dan dari faktor hygiene atau “pemeliharaan”. Motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik.

Menurut Rivai (2004) motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* (tak kelihatan) yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini penerapan motivasi sangatlah penting untuk dilakukan di dalam organisasi, di mana terdapat dua variabel di dalamnya yaitu motivasi ekstrinsik yang kedua motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan (Gunarsa, 2008). Melihat pentingnya faktor motivasi intrinsik yang berasal dari diri sendiri maka dengan demikian perusahaan terus berupaya terhadap hal-hal yang perlu dilakukan untuk mendorong segala aktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kemudian terdapat juga faktor motivasi ekstrinsik yang tak kalah pentingnya dalam meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Gunarsa, (2008) yang dimaksud dengan motivasi ekstrinsik adalah segala sesuatu yang diperoleh melalui pengamatan sendiri, ataupun melalui saran, anjuran atau dorongan dari orang lain. Sangat diperhatikan dukungan pada lingkungan kerja yang terjadi sangat memberikan dampak yang baik terhadap segala pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Penerapan motivasi ini dilakukan oleh PDAM Bondowoso untuk meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga dapat berjalan baik di antaranya, yaitu:

1. Motivasi karyawan dengan melalui kepuasan kerja

Membangun sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan menarik, hal ini dapat tercipta dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan. Sebab, jika kita fokus pada menciptakan kepuasan karyawan, lalu fokus pada motivasi karyawan, maka akan tercipta suatu hubungan kerja yang baik, karena karyawan yang puas akan mengurus pelanggan dengan baik.

## 2. Motivasi karyawan melalui apresiasi

Pengapresiasian hal ini yaitu memberikan rasa nyaman dan memberikan rasa bahwa pemimpin mengakui keberadaan karyawan, dan perhatian sehingga karyawan memiliki rasa nyaman dan memberikan kontribusi baik untuk perusahaan.

## 3. Motivasi karyawan melalui kompensasi

Motivasi karyawan melalui kompensasi, PDAM Bondowoso selalu memberikan kompensasi terhadap karyawannya ketika karyawan bekerja dengan baik dan melebihi target yang diharuskan.

Dengan adanya motivasi terhadap karyawan maka tentunya karyawan akan memiliki rasa nyaman terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan dapat memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Komitmen organisasi yang muncul akan memberikan dampak baik terhadap kelangsungan perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan terus berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Meyer dan Allen (dalam Mardiana 2018) komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut (Steers & Porter, 1983).

Keberhasilan PDAM Bondowoso dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan sehingga menjadi perusahaan retail maju seperti saat ini tidak luput dari peran manajemen dan pemimpin yang handal karena perusahaan ini selalu menerapkan gaya kepemimpinan modern sehingga dapat mengelola SDM perusahaan dengan baik. Menurut Sudarmanto (2009), perusahaan yang berhasil dan efektif merupakan perusahaan dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Perusahaanyang efektif atau berhasil apabila ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, perusahaan yang gagal di karenakan faktor kinerja dari sumber dayamanusia yang tidak berkualitas. Jadi, kinerja sumber daya manusia sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan tanpa terkecuali.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan dari tujuan yang ingin dicapai oleh PDAM Bondowoso dapat dipengaruhi dengan motivasi intrinsik dan

motivasi ekstrinsik sehingga menimbulkan komitmen organisasi terhadap karyawan. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan PDAM Bondowoso didapati permasalahan yang terjadi mengenai kurangnya motivasi yang dimiliki oleh tiap karyawan. Dimana terdapat beberapa karyawan yang bekerja hanya sebatas untuk mendapatkan gaji saja dan tidak terfokus dalam peningkatan kualitas kerja. Masalah tersebut timbul karena kurangnya motivasi yang dimiliki karyawan. Terdapat karyawan yang melakukan resain terhadap PDAM Bondowoso, sehingga muncul pertanyaan apa yang mempengaruhi komitmen karyawan tersebut sehingga mereka memilih untuk mengundurkan diri sementara karyawan lainnya memilih untuk menetap menjadi bagian dari instansi, dan seberapa tinggi motivasi pada karyawan yang memiliki komitmen tersebut. Hal tersebut dapat dilihat pada data jumlah karyawan dan jumlah karyawan yang resain pada kantor PDAM Bondowoso sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Data Resain Karyawan PDAM Bondowoso

No.	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Resain (Orang)
1.	2015	98	5
2.	2016	93	–
3.	2017	93	2
4.	2018	91	3

Sumber: PDAM Bondowoso (2019)

Berdasarkan data di atas maka dapat disimpulkan bahwa masih didapati seorang karyawan melakukan resain terhadap pekerjaannya. Hal yang menyebabkan seorang karyawan melakukan resain pada kantor PDAM Bondowoso yakni karyawan tidak nyaman terhadap lingkungan kerjanya yang tidak kondusif, karyawan juga merasa gaji yang diberikan tidak mencukupi kebutuhannya, dan hal yang paling mempengaruhi karyawan resain adalah mendapat tawaran dari perusahaan lain sehingga meninggalkan pekerjaan pada kantor PDAM Bondowoso. Paling banyak terjadi resain pada tahun 2015, pada tahun 2016 tidak ada karyawan yang resain sama sekali, namun pada tahun 2017 dan 2018 masih didapati karyawan yang melakukan resain. Pada kenyataan masih ada karyawan yang resain dari perusahaan dari tahun ketahun hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap perusahaan tergolong rendah karena masih banyak karyawan yang melakukan resain dari tahun ketahun.

Pada dasarnya, tujuan organisasi dapat tercapai bila memperhatikan adanya motivasi yang ada pada karyawannya, dua aspek pendorong timbulnya motivasi yaitu aspek dari dalam (intrinsik) dan aspek dari luar diri (ekstrinsik). Jika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang baik maka tidak perlu ada pengawasan ketat dalam pekerjaan.

PDAM Bondowoso merambah bisnis air minum dalam kemasan dikarenakan sebagai salah satu BUMD di kabupaten Bondowoso selama ini selalu merugi menambah bisnis air dalam kemasan yang dilakukan PDAM sebagai inovasi dan terobosan untuk mencapai tujuan bersama.

Air minum kemasan yang diproduksi PDAM Bondowoso belum memiliki no registrasi dari BPOM karena pada hakikatnya setiap bisnis kemasan air minum harus dilengkapi registrasi dari BPOM dan harus memenuhi Standart Nasional Indonesia agar produk yang dikeluarkan PDAM layak dipasarkan dan untuk menjaga keamanan dan kenyamanan konsumen.

PDAM yang beroperasi di Kabupaten Bondowoso saat ini memiliki visi menjadi perusahaan air minum yang sehat, mandiri dan terbaik di Kabupaten Bondowoso, selain itu PDAM Bondowoso mengemban misi meningkatkan kualitas dan kuantitas demi mencapai kepuasan pelanggan adapun program kerja yang dilakukan PDAM saat ini prospektif finansial, internal bisnis pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas, maka pihak manajemen perlu meningkatkan komitmen dalam perusahaan sehingga karyawan lebih ber komitmen dalam bekerja. Hal inilah yang membuat peneliti ingin mengkaji lebih dalam seberapa besar pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam meningkatkan komitmen organisasi di PDAM Bondowoso, sehingga peneliti mengambil judul “Kontribusi Penerapan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik, Terhadap Komitmen Organisasi Pada PDAM Bondowoso”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan tetap pada PDAM Bondowoso?
2. Apakah motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan tetap pada PDAM Bondowoso?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi pada PDAM Bondowoso.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasi pada PDAM Bondowoso.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat berupa :

1. Bagi perusahaan, sebagai bahan pertimbangan bagi PDAM Bondowoso mengenai motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan PDAM Bondowoso
2. Bagi Akademik, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam pengembangan manajemen sumber daya dalam rangka peningkatan komitmen organisasi karyawan.
3. Bagi peneliti, menambah ilmu dan pengetahuan serta informasi yang digunakan dalam penulisan penelitian ini.

