

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kunci utama dari sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan sebuah organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimaksud adalah mereka yang memiliki komitmen yang konsisten dalam memotivasi diri pada level tertentu untuk berprestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi. Mereka ini adalah orang-orang yang mempunyai dorongan kuat untuk maju secara lebih unggul dari pada yang lain dengan menggunakan prinsip kejujuran, tidak cepat merasa puas, inovatif dan tidak mudah frustasi dalam menghadapi berbagai perubahan situasi dengan berbagai dinamika kehidupan berorganisasi di dalamnya, serta mempunyai daya adaptabilitas yang tinggi.

Semua perusahaan tentunya memiliki harapan yang besar terhadap para anggotanya yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan komitmen organisasi akan berdampak pada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga berpengaruh pada kinerja organisasi dimana individu tersebut bekerja. Komitmen organisasi dari para anggota juga merupakan salah satu indikator penting yang dapat menunjukkan totalitas mekanisme kerja dalam sebuah organisasi, maka dari itu sudah sewajarnya jika harapan organisasi pada karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi begitu besar. Harapan tersebut dimaksudkan agar

karyawan dapat berkontribusi positif dalam menjalankan tujuan organisasi dengan penuh totalitas dan loyalitas, karena karyawan dengan komitmen tinggi memiliki motivasi kerja yang tinggi, kebutuhan dalam berprestasi, serta mau berjuang demi kemajuan organisasi, sehingga mereka akan menjadi karyawan yang dapat diandalkan oleh perusahaan.

Menurut Oktaviansyah dan Amalia (2012) komitmen organisasi ditandai dengan kesediaan karyawan untuk terjun dan terlibat dalam organisasi, memberikan tenaga, pikiran, ide, waktu agar organisasi berkembang dan mencapai kemajuan, memberikan informasi-informasi positif tentang organisasi kepada orang diluar organisasi, menonjolkan kelebihan-kelebihan organisasi dan merasa bangga menjadi anggota di organisasi, memiliki pemikiran untuk tetap berada dalam organisasi, sedangkan mereka yang tidak memiliki komitmen organisasi akan memiliki persepsi-persepsi sebaliknya dari unsur-unsur tersebut. Dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, ataupun malas bekerja, produktivitas kerja serta prestasi kerja yang menurun muncul sebagai akibat dari komitmen. Pernyataan tersebut juga ditunjukkan dengan hasil penelitiannya yang mengkaji hubungan antara kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi pada karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi pada karyawan, ditunjukkan oleh nilai $r = 0.704$ dengan $p = 0.000$.

Realita yang harus diperhatikan adalah masih banyaknya karyawan yang bekerja pada sektor profit, non-profit ataupun sektor pelayanan publik yang masih kurang memperhatikan pentingnya komitmen kerja. Pernyataan tersebut

ditunjukkan dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, melemahnya kedisiplinan, serta buruknya sikap kerja karyawan pada beberapa perusahaan baik dari sektor profit, sektor non-profit maupun pelayanan publik.

Penelitian mengenai komitmen organisasi pada perusahaan profit di Indonesia sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2006) yang meneliti pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Berdasarkan data penelitian ini Wibowo mendapati bahwa *turn-over* karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang tergolong tinggi dimana pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%. Menurutnya tingginya *turn-over* tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor-faktor seperti kepemimpinan, dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi.

Penelitian lain yang mengindikasikan rendahnya komitmen organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Andini (2006) yang mengkaji pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turn-over intention* pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. Berdasarkan penelitian yang dilakukannya komitmen organisasi yang rendah merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tingginya tingkat *turn-over* pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang dengan tingkat turnover 6,11% pada

tahun 2000, 6,32% pada tahun 2001, 7,60% pada tahun 2002, 5,73% pada tahun 2003 dan 7,68% pada tahun 2004.

Selain itu terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Hascaryo (2004) yang mengkaji analisis pengaruh motivasi karyawan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan dampaknya pada kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitiannya Hascaryo mendapati bahwa telah terjadi penurunan produksi yang diakibatkan oleh kondisi absensi karyawan di PT. Apac Inti Corpora pada tahun 2001 sebesar 1,23% dan 2002 menurun menjadi 1,11%. Sayangnya penurunan tingkat absensi tersebut masih terlalu jauh dari target yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun 2002 yaitu sebesar 0,75% sedangkan realisasinya 1,11%. Berdasarkan hasil penelitiannya, tingginya absensi yang melebihi ketentuan tersebut dipengaruhi oleh komitmen yang rendah yang akhirnya berdampak pada kinerja karyawan produksi.

Hasil penelitian lain mengenai komitmen organisasi tidak hanya dilakukan pada perusahaan profit saja namun juga pada sektor non-profit dan pelayanan publik. Realita yang terjadi menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan yang bekerja pada sektor publik tidak sama dengan komitmen organisasi karyawan yang bekerja di sektor profit. Schultz dan Schultz (2001) berpendapat bahwa kebanyakan karyawan pemerintah cenderung memiliki komitmen organisasi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibanding karyawan yang bekerja di sektor profit.

Penelitian Schultz dan Schultz (2001) tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Goulet dan Frank (2002) terhadap ±228

responden yang bekerja di organisasi nonprofit, satuan kerja swasta (profit), serta kantor pelayanan umum di Amerika Serikat pada tahun 2002. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap tentang perbedaan komitmen organisasi karyawan di tiga sektor pekerjaan tersebut, yaitu publik, nonprofit dan profit. Sektor publik yang bergerak pada bidang pelayanan umum, sektor non-profit bergerak pada bidang kerja yang bersifat sosial dan sukarela (*voluntary*) tanpa mencari keuntungan, sedangkan sektor profit lebih menekankan pada perolehan keuntungan. Goulet dan Frank melaporkan bahwa karyawan yang berada pada sektor profit memiliki tingkat komitmen organisasi yang paling tinggi, disusul oleh karyawan pada sektor nonprofit dan yang terendah adalah karyawan sektor publik. Goulet dan Frank juga menjelaskan bahwa alasan yang paling mendekati untuk menjelaskan rendahnya komitmen organisasi pada karyawan di sektor publik adalah karena rendahnya kompensasi dan penghargaan yang diterima.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian *Human Resources Manager* PT. Indo Acidatama Tbk. mengenai tingkat *turn-over*, absensi dan kedisiplinan karyawan, pada tahun 2014-2015 tidak terdapat pemecatan karyawan maupun permohonan pengunduran diri namun terdapat 10 orang karyawan yang sudah mencapai masa pensiun, sedangkan untuk tingkat ketidakhadiran karyawan pada tahun 2014-2015 terdapat kemunduran kedisiplinan pada setiap bulannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan jam kerja hilang dan hari kerja hilang yang bergerak pada angka 0,2% hingga 1% yang diakibatkan karena kekosongan kehadiran karyawan, kemudian untuk tingkat pelanggaran kerja sejak tahun 2014-2015 terjadi sebanyak 120

pelanggaran ringan dan 0 untuk pelanggaran berat. Menurut *Human Resources Manager* PT. Indo Acidatama Tbk. jumlah ketidakhadiran dan pelanggaran tersebut memang cukup disayangkan karena pelanggaran dan ketidak hadiran karyawan akan mempengaruhi penilaian kedisiplinan dan penilaian tersebut akan mempengaruhi gaji karyawan, namun bagi perusahaan hal tersebut dirasa masih wajar karena 70% ketidakhadiran karyawan dikarenakan ijin sakit. Meskipun tidak mempengaruhi proses produksi dan pemasaran, jumlah pelanggaran pada tahun 2014-2015 terbilang cukup tinggi dibanding tahun sebelumnya yang hanya terdapat 80 pelanggaran ringan dan 0 untuk pelanggaran berat. Bagi perusahaan beberapa hal tersebut belum cukup untuk mengindikasikan tinggi/rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan oleh karena itu pihak perusahaan perlu melakukan analisa lebih lanjut jika pada bulan-bulan berikutnya terjadi peningkatan ketidakhadiran dan pelanggaran. Oleh karena keterbatasan waktu, untuk karakteristik pelanggaran kepala bagian *Human Resources Manager* hanya mencontohkan satu hal saja yaitu keluar area pabrik pada saat jam kerja untuk makan dan keterlambatan. Fenomena tersebut memang ada karena selama penelitian berlangsung peneliti beberapa kali melihat adanya beberapa karyawan di PT. Indo Acidatama Tbk. yang keluar masuk area pabrik pada saat jam kerja dan justru pergi menuju warung makan yang ada di depan pabrik dan berada disana dalam kurun waktu \pm 30 menit hingga 1 jam. Ketika peneliti berusaha bertanya kepada bagian *security*, memang terkadang banyak karyawan yang keluar untuk makan pada saat jam kerja dengan alasan pada saat jam istirahat masih ada pekerjaan yang belum diselesaikan.

Komitmen organisasi merupakan salah satu unsur dalam sikap kerja yang dapat digunakan untuk melihat kecenderungan tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan, sehingga komitmen kerja menjadi salah satu bagian terpenting dalam mekanisme kerja karena komitmen kerja yang kuat akan membuat seseorang mampu menghadapi segala tantangan yang dihadapi dalam persaingan bisnis yang semakin berat dengan berbagai permasalahan baru yang muncul dalam dunia organisasi. Menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008) Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional didefinisikan sebagai dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Disisi lain untuk dapat mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem, struktural organisasi dan perilaku karyawan dalam organisasi agar tetap konsisten dan berjalan seimbang dengan tujuan organisasi, maka dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan salah satu bagian terpenting dalam peningkatan kinerja para karyawan (Bass, dalam Cahyono 2005).

Pimpinan sebagai pemegang kendali dalam sebuah organisasi harus mampu mengembangkan sikap kerja para karyawannya agar karyawan siap menghadapi persaingan serta mampu menghadapi sistem birokrasi yang semakin

inovatif. Wirawan (2013) mengatakan bahwa organisasi dimasa mendatang akan tergantung pada kemampuan mereka dalam menyikapi perubahan, selanjutnya dikatakan juga bahwa pimpinan sebagai orang yang menatap masa depan organisasi, di era globalisasi seperti ini mereka tidak akan bisa bertahan jika tidak mau beradaptasi dengan perubahan.

Hal senada dikatakan juga oleh Siagian (2000) bahwa dimasa mendatang berbagai jenis organisasi hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti terjadi. Proses untuk menjadikan organisasi berkembang menjadi lebih baik tersebut akan berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia yang hanya dapat dicapai melalui proses terpadu dari pendidikan, pelatihan, dan pengembangan *skill* individu maupun tim oleh manajemen organisasi.

Menurut Wirawan (2013) Komitmen organisasi merupakan salah satu hasil dari pemimpin mempengaruhi anggota organisasi. Pemimpin sebagai otak dari organisasi merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam meningkatkan *skill* anggotanya. Pemimpin juga merupakan orang yang diikuti oleh anggotanya, sehingga pemimpin mampu mempengaruhi anggota agar anggota selalu terpacu untuk berprestasi. Penerapan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi anggota sebagaimana yang diungkapkan oleh Luthans (2005) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satu diantaranya adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer organisasi.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan lingkungan dan teknologi yang cepat meningkatkan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi, sehingga memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi serta membangun organisasi menuju *high performance* (Harvey dan Brown dalam Cahyono, 2005).

Seorang pemimpin selalu dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin. Dengan demikian, semakin memahami orang-orang di sekitarnya, seorang pemimpin dapat dengan mudah menginterpretasikan kebutuhan yang ada di dalam diri mereka (*inner needs*) ke dalam tindakan (*action*), dalam hal ini pemimpin yang efektif harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam perusahaannya dan mulai menjauhi usaha mendominasi dalam membuat suatu keputusan. Kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu seorang pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya (Thoah, 2001).

Berbagai dinamika mengenai komitmen organisasi karyawan pada perusahaan profit membuat peneliti tertarik untuk mengkaji hal tersebut dengan

berbagai variabel terkait. Faktor kepemimpinan pada dasarnya dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam permasalahan psikologi industri dan organisasi telah banyak diungkap dalam berbagai penelitian, namun referensi penelitian terkait komitmen organisasi/komitmen kerja dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif sebagai variabel *interveningnya* masih relatif sulit ditemukan, sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti apakah ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi karyawan.

B. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi karyawan.
2. Mengetahui tingkat persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif.
3. Mengetahui tingkat komitmen organisasi karyawan.
4. Mengetahui sumbangan efektif persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif pada komitmen organisasi karyawan.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang ilmu psikologi pada umumnya dan psikologi industri dan organisasi khususnya mengenai variabel komitmen organisasi dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif.

2. Manfaat praktis

a. Bagi karyawan PT. Indo Acidatama Tbk.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang pentingnya membangun persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan khususnya terhadap gaya kepemimpinan partisipatif agar karyawan selalu memperkuat komitmennya terhadap organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

b. Bagi instansi PT. Indo Acidatama Tbk.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Instansi PT. Indo Acidatama Tbk., khususnya bagi jajaran staf manajerial dalam mengkaji konsep peran persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dan kaitannya dengan komitmen organisasi.

c. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan mengenai hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dengan komitmen organisasi karyawan. Jika terdapat kekurangan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi bagi peneliti berikutnya agar dapat mengembangkan penelitian yang lebih berkualitas.