

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. SDM atau karyawan harus selalu diperhatikan, dijaga dan dipertahankan, serta dikembangkan oleh organisasi (Siagian, 2009). Oleh karena itu, karyawan merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan dalam perkembangan produktivitas perusahaan sehingga perusahaan membutuhkan sebuah komitmen organisasi dalam diri karyawan. Suatu komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

Manajemen merancang pekerjaan dan komitmen organisasi merupakan konsep yang menjadi perhatian penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Ketiga konsep tersebut pada dasarnya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya dalam suatu sistem organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi harus melibatkan sumberdaya manusia dengan pengorganisasian yang baik sesuai yang direncanakan. Sehubungan dengan hal tersebut diperlukan kreativitas, dalam artian secara terus menerus mencari cara-cara, peluang dan terobosan baru dalam memanfaatkan sumberdaya manusia organisasi. Pengorganisasi yang baik perlu memperhatikan rancangan pekerjaan dan komitmen organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan

efisien. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan hasil jasa dan produk secara kualitas dan kuantitasnya. Menurut Chairy (2002), karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Chairy (2002) menambahkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

Republika (Suseno & Sugiyanto, 2010) mengemukakan hasil survei yang dilakukan oleh lembaga konsultan sumber daya manusia yang melibatkan 8.000 responden dari 46 perusahaan yang mewakili 14 bidang industri di Indonesia. Responden tersebut merupakan 9% dari total responden se-Asia. Hasil survei menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang rendah membawa dampak pada prestasi kerja karyawan yang rendah, selain itu menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan karena terjadi perpindahan dan pemogokan karyawan.

Gejala perilaku seperti pemogokan karyawan terhadap perusahaannya, seperti berita yang dikutip dari CNN, 2018 terjadi pemogokan massal oleh pilot dan personil lainnya, sehingga terjadi pembatalan jadwal semua penerbangan. Gejala lain seperti pembajakan karyawan saat ini masih terus berlangsung meskipun tidak secara besar-besaran. Contoh yang sedang marak terjadi adalah di

perusahaan telekomunikasi di indonesia *employee turn over* (keluar-masuk karyawan) bisa 4% hingga 5%. Sementara *top talent resign* jumlahnya jauh lebih besar dari angka tersebut (CNN, 2018). Kejadian-kejadian ini menunjukkan indikasi komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaannya, karena karyawan melakukan pemogokan karyawan dan. Karyawan dan manajer dengan mudah berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan yang lainnya dalam waktu yang relatif singkat (Meiyanto & Santhoso, 1999).

Salah satu perusahaan yang mengutamakan komitmen karyawan yaitu perusahaan PT X. Pada penelitian ini peneliti melakukan observasi dan wawancara lima belas karyawan di PT X, pada tanggal 29 september sampai 1 Oktober 2019 . Observasi dan wawancara dilakukan pada karyawan di PT X, terdapat delapan karyawan *staff office* dan produksi yang terlambat masuk kerja, karyawan *staff office* produksi mengakui mereka melakukan pembelian daring dan bermain sosial media saat bekerja. Dua karyawan *staff office* dan tiga karyawan produksi melakukan *turn over* selama bulan september dikarenakan tekanan pekerjaan yang diberikan oleh atasan mereka. Satu diantara tiga karyawan produksi yang keluar dikarenakan kasus dengan izin sakit tiga hari setiap minggunya selama satu bulan dengan surat sakit dari klinik, HRD melakukan konfirmasi terhadap klinik tersebut apakah benar klinik mengeluarkan surat izin atas nama karyawan PT X, dan hasilnya klinik tidak mengeluarkan surat izin sakit atas nama karyawan PT X, dan karyawan tersebut tidak tercatat sebagai pasien sehingga melakukan *resign*. Tiga karyawan *staff office* dan lima karyawan produksi dari sepuluh karyawan menolak untuk bekerja lembur setelah pulang kerja dengan alasan ingin tepat waktu padahal ada beban pekerjaan yang harus

diselesaikan pada hari itu juga. Mereka memilih akan melanjutkan pekerjaan tersebut esok hari, Setiap awal bulan dilakukan rapat koordinasi peserta karyawan level *leader* dan *supervisor staff* diharuskan berkumpul sesuai jadwal yang sudah diberitahukan satu minggu sebelumnya. Total peserta rapat lima belas orang lima, peserta datang tepat waktu sesuai jadwal sedangkan sepuluh diantaranya datang terlambat saat rapat dilakukan tanpa ada informasi terlebih dahulu. Karyawan produksi melakukan kecerobohan pada saat bekerja pada saat melakukan *filling* minyak pada mesin *frying*, sensor pada mesin ditutup oleh operator, sehingga minyak penuh dan tumpah. Tumpahnya minyak menjadikan lantai licin sehingga membahayakan karyawan ketika berjalan akan terpeleset mengalami kecelakaan kerja, dan perusahaan mengalami kerugian karena minyak yang terjatuh tidak bisa dipakai lagi. Bagian keuangan, staff kurang teliti pada saat input nominal transfer, yang di input nominal lebih besar dari yang seharusnya dibayar ke supplier sehingga perusahaan mengalami kerugian.

Komitmen organisasi dijelaskan oleh Luthans (2006) sebagai keinginan kuat karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, berusaha keras memenuhi keinginan organisasi serta keyakinan karyawan menerima nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki beberapa aspek menurut Allen & Meyer (2009) yaitu komitmen afektif (*affective commitment*) adanya keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan perusahaan, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, komitmen normatif (*normative commitment*) adanya suatu kepercayaan atau keyakinan serta penerimaan secara penuh dan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diatas maka karyawan PT X memiliki indikasi komitmen kerja yang rendah dilihat dari penjelasan aspek-aspek komitmen organisasi. Pada aspek komitmen afektif, karyawan terlambat masuk kerja, mengakui mereka melakukan pembelian daring dan bermain sosial media saat bekerja. Sepuluh karyawan terlambat datang pada saat rapat koordinasi yang dilakukan setiap bulan, hal Ini diasumsikan sebagai indikasi kepedulian karyawan yang rendah terhadap perusahaan. Pada aspek komitmen berkelanjutan lima karyawan melakukan *turn over* selama bulan September dari salah satu kasus karyawan mangkir dari pekerjaan ini karena tidak bisa patuh pada peraturan perusahaan dan akhirnya melakukan *turn over*. Delapan karyawan menolak untuk bekerja lembur dan memilih akan melanjutkan pekerjaan tersebut esok hari, sehingga target tidak tercapai sesuai dengan ketetapan perusahaan dan kelambanan karyawan dalam bekerja ini sesuai dengan aspek komitmen normatif.

Modway (Dwityanto & Amalia, 2012) menjelaskan bahwa organisasi harus meningkatkan komitmen organisasi karyawan, karena semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, semakin tinggi usaha yang dikeluarkan untuk mengerjakan pekerjaan. Komitmen organisasi karyawan yang tinggi, membuat karyawan semakin lama berada dalam organisasi dan produktivitas karyawan meningkat. Karyawan yang berkomitmen tinggi dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa dengan komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan, maka perusahaan akan memperoleh dampak positif seperti meningkatnya kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan serta menurunnya tingkat keterlambatan, dan *turnover* karyawan. Katz dan Kahn (Mathieu & Zajac, 1990) menambahkan bahwa komitmen

organisasi yang tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena karyawan yang berkomitmen tinggi lebih kreatif dan inovatif. Maka diharapkan sebuah perusahaan memiliki karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi, karena selain terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos, maupun pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan tersebut juga bersedia untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi. Selain itu karyawan juga memiliki sikap menyukai organisasi dan bersedia untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Kuntjoro dalam Mira & Margaretha, 2012).

Mowday (Boon dan Arumugam, 2006) mengelompokkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas. Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan. Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan dan rekan kerja). Pack dan Soetjipto (2005) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Khususnya persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasan. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan

personal karyawan dan juga menghargai kontribusi karyawan pada organisasi maka karyawan mau mengikatkan diri dan menjadi bagian dari organisasi.

Menurut Kumandang (2016) penilaian gaya kepemimpinan dilihat berdasarkan persepsi karyawan dimana seorang pemimpin yang dianggap atau dipersepsikan tertentu dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai hasil dan tujuan yang diharapkan perusahaan dapat dikategorikan kepemimpinan yang efektif. Akan tetapi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan juga yang dipimpin yaitu karyawan. Karyawan akan mempersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin mereka sehingga yang dipersepsikan akan mempengaruhi perilaku karyawan dan dapat mencapai komitmen organisasi.

Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dan demikian pula sebaliknya. Selama ini, *mainstream* kepemimpinan transaksional maupun transformasional lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Hasil riset tentang teori perilaku kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa tidak satupun teori kepemimpinan yang menjamin kemungkinan sukses sebagai pemimpin. Hal ini disebabkan karena selama ini model-model kepemimpinan yang ada masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan merupakan amanat dari manusia dan bukan suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Anggota dalam suatu organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan. Konsekuensinya, kinerja yang dicapai semata-mata bertujuan untuk tercapainya tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab

manusia kepada Tuhan (Sulistyo, 2009). Saat ini, telah berkembang konsep kepemimpinan spiritual yang merupakan konsep kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman pada era abad ke-21 yang syarat dengan perubahan, yang tidak terjawab oleh kepemimpinan organisasi saat ini (Sureskiarti, 2015).

Persepsi menurut Robbins (2008) persepsi sebagai suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan atau menginterpretasikan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Fry (2005) mengatakan kepemimpinan spiritual merupakan sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling* (perasaan memiliki makna) dan *membership* (perasaan dihargai dan dimengerti) sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan spiritual atasan adalah proses penilaian serta pengamatan karyawan mengenai gaya kepemimpinan spiritual yang diterapkan atasan, dimana atasan memiliki nilai, sikap dan perilaku dalam memotivasi diri sendiri maupun orang lain.

Kepemimpinan spiritual menurut Fry (2005) terdapat 3 (tiga) yaitu: visi (*vision*), adalah segalanya bagi seorang pemimpin, karena visilah yang memimpin para pemimpin, melukiskan sasaran, memicu serta membakar semangat, dan mendorong untuk maju. Keyakinan (*hope/faith*) harapan (*hope*) merupakan suatu hasrat dengan keinginan pemenuhan. Kepercayaan (*fight*) menambah kemungkinan untuk mengharapkan dan merupakan suatu kepercayaan mengenai sesuatu dimana tak ada bukti. Cinta altruistik

(*altruistic love*) di dalam kepemimpinan spiritual didefinisikan sebagai suatu rasa keseluruhan harmoni dan kesejahteraan yang diproduksi melalui kepedulian, perhatian dan apresiasi untuk diri sendiri dan orang lain.

Menurut Nurcholiq (2013) kepemimpinan spiritual berpengaruh pada pertumbuhan komitmen organisasi dan produktivitas, kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial. Adanya pertumbuhan kesejahteraan, komitmen organisasi, produktivitas, dan tanggung jawab sosial serta perbaikan terus menerus akan meningkatkan proses organisasi dan menghasilkan produk berkualitas dan layanan yang memuaskan para pelanggan dan *stakeholder*. Mutu adalah paduan sifat-sifat barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat. Mutu yang selalu diharapkan oleh orang lain (*customer*), adalah produk atau jasa yang bisa memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapannya. Keberadaan karyawan sebagai komponen organisasi yang menyediakan produk atau jasa akan berkinerja lebih baik apabila mendapatkan perhatian yang penuh dari pemimpin. Kepemimpinan spiritual dapat mempengaruhi komitmen organisasi sehingga bisa mendorong kinerja karyawan untuk bekerja berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mutmainah & Indartini (2017) menunjukkan kepemimpinan spiritual berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi pada pegawai Radar Madiun. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim & Azlimin (2015) bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) terhadap komitmen

organisasi pada sumber daya manusia di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Dan penelitian yang dilakukan oleh Asmaningrum, Keliat & Hastono (2011) terdapat pengaruh yang signifikan dari penerapan kepemimpinan spiritual terhadap komitmen organisasi pada perawat di Rumah Sakit Islam Surabaya sebesar 10.85% dibandingkan komitmen organisasi sebelum diterapkan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan tentang komitmen organisasi terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Persepsi gaya kepemimpinan spiritual merupakan faktor yang diduga kuat mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan. Dengan demikian, permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan spiritual dengan komitmen kerja pada karyawan di PT X ?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan spiritual atasan dengan komitmen kerja pada karyawan di PT X

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

- a. Menambah ilmu pengetahuan tentang gaya kepemimpinan spiritual dan komitmen kerja pada karyawan.

- b. Memberikan sumbangan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO).

2. Manfaat Praktis:

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan kepada pihak pimpinan organisasi dalam rangka memahami pentingnya komitmen kerja pada karyawan.