

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam mengatur, menganalisis, menentukan tujuan dan membagikan tugas serta kewajiban dengan baik agar efektif dan efisien. Ilmu manajemen merupakan cabang ilmu pengetahuan sosial yang memiliki beberapa turunan ilmu, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang berfokus pada perilaku dan sikap karyawan serta pengelolaan ke karyawan atau kepegawaian. Suatu penerapan fungsi penarikan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberdayaan manusia untuk mencapai tujuan individu ataupun organisasi disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen memiliki fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang menjadi dasar dari fungsi manajemen sumber daya manusia. pengelolaan yang baik dan proporsional pada sumber daya manusia dapat membantu sistem manajemen perusahaan menjadi lebih optimal sehingga kestabilan perusahaan terjaga.

Unsur utama yang penting untuk diperhatikan dalam perusahaan adalah aspek manusia, karena manusia adalah aktor utama yang memiliki peranan dalam kegiatan perusahaan. Baik buruknya suatu perusahaan akan tergantung pada karyawan di dalamnya, sebab mulai dari proses perencanaan sampai dengan evaluasi atau pengawasan keseluruhan

aktivitas tersebut dilakukan oleh peranan manusia. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola serta menjaga keseluruhan komponen sumber daya supaya berfungsi sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Namun untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia tersebut, maka perusahaan perlu menyadari bahwa manusia sebagai unsur penting memiliki perasaan dan pemikiran berbeda dengan yang lain. Hal tersebut perlu diperhatikan sebab dapat mempengaruhi persepsi karyawan dalam bekerja.

Menurut Robbins dan Judge (2016:103) persepsi merupakan suatu proses interpretasi individu dalam memberikan pandangan atau pengertian pada lingkungannya. Dalam proses terbentuknya Robbins dan Judge (2016:104) mengatakan bahwa persepsi dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu penilaian, situasi, dan target yang diinterpretasi oleh individu. Salah satu faktor yang baik untuk proses pembentukan persepsi karyawan dalam perusahaan adalah dengan menumbuhkan komitmen pada karyawan. Komitmen karyawan merupakan sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, sikap komitmen karyawan tersebut termasuk pada faktor penilaian individu yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap perusahaan.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa manusia menjadi kunci utama baik atau buruknya suatu perusahaan, maka untuk membangun citra perusahaan, karyawan perlu diarahkan dan dibentuk untuk memiliki persepsi baik terhadap pekerjaannya. Komitmen karyawan yang baik akan menurunkan tingkat perputaran karyawan, meningkatkan kesetiaan, dan

akan meningkatkan rasa keterlibat pada pekerjaannya sehingga perilaku yang muncul sesuai dengan tujuan dan harapan perusahaan. Pada hasil penelitian yang dilakukan Azeem (2010:1) berpendapat bahwa suatu organisasi yang berhasil dapat dilihat melalui pencapaian tujuan dan peningkatan komitmen karyawan dalam bekerja. Menurut Meyer dan Allen dalam Nur Insan (2019:33) melalui pendekatan multidimensional dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu komitmen yang terbentuk karena karyawan mengenal dan merasa terlibat dalam perusahaan atau disebut komitmen afektif, komitmen yang terbentuk dari pertimbangan resiko yang mungkin akan dikeluarkan apabila keluar dari perusahaan atau biasa disebut komitmen berkelanjutan, dan komitmen yang terbentuk dari sejauh mana psikologis keinginan seseorang untuk menjadi bagian dari perusahaan atau biasa disebut dengan komitmen normatif.

Untuk menjaga komitmen karyawan tersebut pengendalian dan pengarahan perlu dilakukan perusahaan agar persepsi baik dapat terbentuk. Karena dengan persepsi karyawan yang baik pada pekerjaannya, maka kestabilan pada produktivitas akan baik dan karyawan akan cenderung setia. Sehingga perputaran karyawan menurun dan perusahaan mampu bersaing dalam menghadapi persaingan pasar global.

Keadilan organisasi adalah salah satu faktor pembentuk komitmen pada karyawan. Keadilan organisasi menurut Robbins dan Judge (2015:144) adalah cara pandang yang disebabkan sikap dan perilaku para

otoritas atau pengambil keputusan dalam memperlakukan karyawannya. Keadilan organisasi dapat menumbuhkan komitmen karyawan sebab perlakuan adil dari perusahaan akan membuat karyawan merasa mendapatkan hasil yang sesuai. Karyawan dengan komitmen yang tinggi tentu menjadi harapan semua perusahaan, karena tingginya komitmen karyawan akan berdampak baik pada jalannya perusahaan.

Selain keadilan organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, faktor lain seperti kepemimpinan seorang pemimpin dapat juga mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan. Dengan kondisi perkembangan industri perusahaan akan selalu dituntut untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Untuk mengatasinya maka peran pemimpin menjadi sangat utama sebab bertanggungjawab mengendalikan semua komponen perusahaan agar dapat menyesuaikan dengan situasi yang terjadi. Dalam menghadapi perubahan tersebut sangat diperlukan gaya kepemimpinan yang mudah untuk beradaptasi. Gaya kepemimpinan yang mudah beradaptasi dengan perubahan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya kepemimpinan ini mampu mengembangkan potensi pimpinan dan bawahannya untuk mampu memberdayakan organisasi, juga dapat mengembangkan visi, paham dengan tujuan organisasi, serta dapat membawa organisasi atau perusahaan untuk mampu menghadapi perubahan yang berkelanjutan melalui pengelolaan kerja dengan memanfaatkan bakat, pengetahuan, dan pengalaman yang

dimiliki karyawan. Sehingga karyawan dapat merasa terlibat dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Menurut Nur Ihsan (2019:12) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pimpinan dalam mengendalikan lingkungan kerja dan nilai-nilai kerja yang karyawan persepsikan pada pekerjaannya sebagai upaya mencapai tujuan. Sejalan dengan pendapat tersebut Robbins dan Judge (2015:263) gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan efektivitas karyawan, memberikan semangat pada kelompok kerja untuk optimis dapat menyelesaikan tugasnya serta membuat para karyawan cenderung untuk mengejar tujuan-tujuan yang ambisius dan percaya dengan tujuan pekerjaannya. Maka cara pemimpin dalam memimpin penting untuk diperhatikan perusahaan untuk mengelola persepsi karyawan pada pekerjaannya.

Pada era Industri saat ini persaingan bisnis antar perusahaan akan menjadi kuat serta kompleks. Karena pasar global semakin bebas, cepat, dan terbuka. Sehingga kestabilan perusahaan menjadi perhatian besar untuk dapat bertahan ditengah persaingan pasar yang dinamis. Oleh sebab itu, perlu adanya kesiapan perusahaan untuk menghadapi perubahan dengan perencanaan dan pengelolaan perusahaan yang baik. Persiapan tersebut menjadikan pemimpin sebagai orang yang berpengaruh untuk dapat menentukan keberlangsungan arah perusahaan, melalui pemahaman cara kepemimpinannya. Dan perusahaan perlu memperhatikan keadilan organisasi yang diterapkan, karena apabila karyawan merasa tidak adanya

keadilan dari perusahaan mereka akan cenderung keluar atau kurang optimal dalam bekerja. Hal itu apabila dibiarkan tentu akan mempengaruhi kestabilan yang ada pada perusahaan. Namun apabila perusahaan menerapkan dengan baik keadilan organisasi dan pemimpin perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka akan membentuk komitmen organisasional pada karyawan sehingga kestabilan pada perusahaan akan terjaga.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Idar Buana *Textile* bertempat di Kabupaten Bandung sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kain dan jasa finishing kain mentah. Perusahaan ini sudah bergerak sejak tahun 1980 dan telah menjadi perusahaan yang memiliki citra baik di lokal dan pasar ekspor global. Didorong oleh keterampilan operator dan teknisi yang terlatih, sehingga produk yang dihasilkan Idar Buana memiliki kualitas internasional yang mampu bersaing di pasar global. Kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan ini ada empat bagian yang terdiri dari bagian rajut (*knitting*), cetak (*printing*), celup (*dyeing*), dan bagian penyelesaian (*finishing*) kain. Keseluruhan karyawan pada divisi produksi terdiri dari 54 orang karyawan yang keseluruhannya adalah laki-laki. Terbagi pada 5 orang pada bagian rajut, 12 orang pada bagian penyelesaian I, 13 orang pada bagian penyelesaian II, 12 orang pada bagian cetak, dan 12 orang pada bagian celup. Dengan pembagian tiga pergeseran jam kerja kecuali pada bagian rajut (*knitting*) yang hanya ada satu pergeseran jam kerja. Standar operasional jam kerja yang diterapkan yaitu delapan jam kerja

kecuali pada hari sabtu dengan lima jam kerja dan perusahaan berhenti beroperasi pada hari minggu. Umur karyawan pada divisi produksi ini memiliki rentan umur 20 sampai dengan 40 tahun dengan pendidikan terendah SMK atau SMA. Masing-masing bagian memiliki kepala bagian yang bertugas dalam mengawasi jalannya produksi dan memastikan kondisi karyawan atau stafnya dalam keadaan baik.

Setelah dilakukan observasi bersama dengan pimpinan personalia perusahaan dapat ditemukan beberapa permasalahan pada keadilan organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Idar Buana *Textile*. Pemimpin perusahaan atau direktur utama perusahaan sangat memperhatikan peraturan yang diterapkan perusahaan, dalam pelaksanaannya apabila ada karyawan yang melakukan pelanggaran akan ditindak sesuai dengan ketentuan tanpa ada tindakan diskusi terhadap karyawan tersebut. Namun berbeda dengan kepala bagian produksi sebagai pimpinan setelah direktur utama yang bertanggungjawab atas bagian produksi tertentu, jika mengetahui terdapat karyawan yang melakukan pelanggaran akan ditindak sesuai aturan berlaku dan mengadakan ruang diskusi dengan karyawan tersebut. Selain, karyawan akan dikenakan sanksi mereka juga akan diberi pemahaman tentang mengapa harus menerima konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukannya agar karyawan tersebut dapat menerima dengan baik keputusan pimpinan. Sistem kerja karyawan yang digunakan pada perusahaan ini adalah sistem kontrak dengan lama kontrak per enam bulan. Dan sistem upah yang diberikan sesuai dengan umk

pemerintah yang berlaku. Dalam penerapannya apabila karyawan tidak masuk pada hari kerja maka upah akan dipotong dengan perhitungan total upah pokok dikurangi jumlah tidak masuk kerja, dan apabila karyawan izin pada saat bekerja upah pokok akan diberikan jika karyawan tersebut telah bekerja lebih dari lima jam kerja, namun apabila kurang dari lima jam kerja maka terhitung bahwa karyawan tersebut tidak masuk. Peraturan tersebut sesuai dengan perundangan yang berlaku. Tetapi dalam pelaksanaannya dapat menyesuaikan dengan kondisi perusahaan yang tentu peraturan tidak melanggar dari aturan pemerintah. Hal tersebut tentu mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan. komitmen sendiri sebagai respon sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan. Apabila karyawan merasa nyaman dengan perusahaan maka respon sikap dan perilaku karyawan akan baik dan komitmen karyawan akan meningkat, namun sebaliknya apabila karyawan tidak merasa nyaman maka respon sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan akan kurang baik sehingga komitmen karyawan akan menurun terhadap perusahaan menyebabkan potensi perputaran karyawan.

Karena itu, perusahaan memiliki fokus untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan penting dalam memperhatikan komitmen organisasi. Pertama, tingkat komitmen karyawan akan mempengaruhi usahanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kedua, tingkat komitmen karyawan akan mempengaruhi seberapa besar kesetiaan

karyawan pada perusahaan. Apabila tingkat komitmen karyawan tinggi, maka karyawan akan terhindar dari sikap dan perilaku yang tidak baik seperti datang terlambat, mangkir, dan lain sebagainya. Dari mini survei yang dilakukan peneliti diketahui terdapat fenomena pada komitmen karyawan PT. Idar Buana *Textile* dapat dilihat melalui data yang diperoleh pada presensi karyawan bulan November 2021 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Tingkat Alfa Karyawan Divisi Produksi PT. Idar Buana Textile
November 2021

Divisi Produksi	Jumlah Karyawan	Jumlah Alfa Karyawan				Total Alfa
		Minggu 1	Minggu 2	Minggu 3	Minggu 4	
<i>Knitting</i>	5	0	3	7	3	13
<i>Printing</i>	12	0	4	1	10	15
<i>Dyeing</i>	12	0	0	2	2	4
<i>Finishing 1</i>	12	2	3	3	7	15
<i>Finishing 2</i>	13	6	2	4	5	17
Total	54	8	12	17	27	64

Sumber : Mini Survei Absensi Bagian Produksi PT. Idar Buana, 2021

Dapat diketahui melalui tabel 1.1 bahwa jumlah mangkir atau bolos karyawan PT. Idar Buana cenderung naik turun apabila dilihat dari setiap divisi produksi. Namun, apabila dilihat dari keseluruhan karyawan pada divisi produksi setiap minggunya cenderung mengalami kenaikan jumlah absen, maka tingkat mangkirnya karyawan tinggi dalam kurun waktu satu bulan. Dengan melihat data tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak karyawan yang menunjukkan masalah rendahnya komitmen organisasi karyawan. Ketidakhadiran yang tinggi tersebut disebabkan oleh ketidaksiapan karyawan untuk beradaptasi mengikuti perubahan dengan

peraturan yang berlaku dan juga ketidakhadiran karyawan terjadi karena sistem maklon yang digunakan perusahaan. Dengan kata lain perusahaan akan melakukan produksi tergantung pada permintaan konsumen atau pihak lain yang menggunakan jasa perusahaan dan jika tidak ada permintaan pada waktu tertentu maka produksi dihentikan untuk sementara.

Fenomena lain yang terjadi dilapangan adalah tidak semua karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi. Hal ini timbul dikarenakan kurang adanya dukungan perusahaan kepada karyawan dan pendekatan yang dilakukan perusahaan masih belum cukup seperti kurangnya hubungan baik pimpinan dengan karyawan sehingga bimbingan atau arahan kurang tersampaikan secara optimal kepada karyawan. Karena koordinasi dan arahan tersebut hanya diberikan pada saat ada tugas tertentu. Oleh sebab itu, kepemimpinan menjadi peranan penting untuk menjaga kedekatan perusahaan dengan karyawan sehingga dapat menumbuhkan rasa kepuasan dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Setelah dilakukannya observasi dengan kepala bagian personalia dari perusahaan PT. Idar Buana *Textile* mengenai keadilan organisasi yang diterapkan pada perusahaan dapat diketahui bahwa tidak sedikit karyawan yang kurang merasa puas dengan apa yang diterimanya. terdapat ketidak seimbangan antara yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan imbalan perusahaan kepada karyawan, seperti jumlah upah yang diterima kurang menggambarkan dengan beban kerja karyawan. Sehingga karyawan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya dengan semangat. Maka

perlu bagi perusahaan untuk memperhatikan keseimbangan antara prestasi karyawan yang diberikan kepada perusahaan dengan imbalan perusahaan terhadap prestasi karyawan tersebut.

Dengan melihat latar belakang, tinjauan teori, dan mini survei yang telah dilakukan, maka peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KARYAWAN PT. IDAR BUANA TEXTILE”

B. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang dan mini survei yang dilakukan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahannya sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur dengan para kepala bagian berbeda. Para kepala bagian seringkali mengadakan ruang diskusi dengan karyawan untuk membahas penyelesaian suatu pekerjaan ataupun penyelesaian masalah dengan karyawan yang melakukan pelanggaran. Sedangkan direktur jarang mengadakan ruang diskusi dengan para karyawan dan langsung berpegang pada aturan yang sudah berlaku.

- b. Dalam pendistribusian upah, karyawan akan menerima upah pokok yang dikurangi dengan jumlah ketidakhadiran kerja. Apabila seorang karyawan melakukan mangkir dalam dua hari maka upah akan dikurangi sejumlah dua hari kerja.
- c. Terdapat tanda-tanda masalah komitmen organisasional pada karyawan divisi produksi PT. Idar Buana *Textile* yaitu terjadi absensi sebesar 70% alfa pada bagian produksi *finishing 2*.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang dan identifikasi masalah di atas. Maka diajukan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile* ?
- b. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile* ?
- c. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan iorganisasi secara simultan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile* ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile*.
2. Mengetahui dan menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile*.
3. Mengetahui serta mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi secara simultan terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Idar Buana *Textile*.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas apabila dapat dilaksanakan dan diselesaikan, maka manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Manfaat Akademik

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan pada bidang manajemen dan bidang manajemen sumber daya manusia. Serta dapat menambah wawasan bagi penulis dan pembaca mengenai teori kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan bagi

peneliti mendatang yang akan melanjutkan penelitian dengan tema yang serupa.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan komitmen organisasional. Serta sebagai sarana pengaplikasian ilmu-ilmu yang telah didapat selama perkuliahan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan keputusan penting terkait pentingnya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap pengaruhnya pada komitmen organisasional.

c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi atau rujukan referensi yang bermanfaat bagi pembaca yang mengadakan penelitian yang sejenis.