

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Komitmen organisasi dibutuhkan oleh sebuah organisasi karena berhubungan dengan kelanjutan organisasi tersebut untuk mencapai goal. Setidaknya terdapat empat unsur penting dalam komitmen organisasi: sikap kesetiaan anggota organisasi terhadap organisasi, keberpihakan anggota organisasi terhadap organisasi, keyakinan anggota organisasi terhadap tujuan organisasi, dan kesiapan anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi menjaga membership dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, keterikatan terhadap organisasi menyebabkan seorang pegawai merasa terikat dengan organisasinya. Ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap *Organisational Commitment* ini, yaitu *Transformational Leadership (TL)* (Abouraiia & Othman, 2017; Ilyas, 2018; Khan et al., 2017; Purnomo & Novalia, 2018; Rahmawati & Tobing, 2019; Senjaya & Anindita, 2018), *Work Life Balance (WLB)* melalui *Job Satisfaction (JS)* (Akter et al., 2019; Dr. R. Gopinath, 2020; Hutagalung et al., 2020; Sari & Seniati, 2020). Seorang pemimpin akan memberikan pengaruhnya dan bimbingannya kepada karyawan agar karyawan mampu bekerja secara efisien dan efektif. Keberadaan seorang pemimpin dan bagaimana sepak terjangnya berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* yang nantinya berpengaruh pula terhadap *Organisational Commitment* (Harini et al., 2019; Nasution et al., 2019; Sari & Seniati, 2020; Saridakis et al., 2020).

Agar karyawan dapat bekerja dengan baik, maka harus ada *Work Life Balance* yang bagus sehingga *Job Satisfaction* tercapai dan *Organisational Commitment* yang dimiliki baik juga. *Job Satisfaction* dapat diartikan secara lahir dan batin. Kenyamanan lingkungan kerja, perhatian seorang pemimpin, gaji yang seusai dan lain-lain (Akter et al., 2019; Erwin et al., 2019; Kesumayani et al., 2020).

Karyawan perusahaan-perusahaan di Indonesia terutama PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Group yang akan diteliti dalam disertasi ini, diharapkan memiliki komitmen organisasi yang kuat sehingga mampu bersaing di dunia dan menjadi unggulan Indonesia. Dilihat dari sisi ekonomi, perusahaan semen selain mampu menghidupi karyawannya juga produk semen ini sangat bermanfaat untuk

pembangunan berbagai hal, apa lagi infrastruktur. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dan ketangguhan dalam bekerja dan mempunyai ikatan organisasi (komitmen organisasi) yang mampu mewujudkan karyawan yang sejahtera, memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja yang tinggi.

Akan tetapi, hasil pra riset yang penulis lakukan selama 1 bulan, 2 Nopember - 2 Desember 2019 di 3 perusahaan semen di Indonesia, yaitu (1) PT. Indocement Tunggul Prakasa Tbk. (PT. ITP Tbk.) di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. Indocement Tunggul Prakasa Tbk. (PT. ITP Tbk.) di Cirebon, Jawa Barat, dan (3) PT. Indocement Tunggul Prakasa Tbk. (PT. ITP Tbk.) di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan ditemukan fenomena yang secara teoritis bertentangan dengan temuan-temuan sebelumnya dari berbagai negara terkait komitmen organisasi karyawan dan variabel-variabel penentu bagi kuatnya komitmen organisasi yaitu terutama kepemimpinan transformasional, keseimbangan antara kehidupan dan dunia kerja, dan kepuasan kerja. Diantara data yang mengindikasikan lemahnya komitmen pegawai terhadap perusahaan semen yang ditemukan antara lain adalah. Sebagaimana disebutkan berikut ini. Pertama, kekurangnyamanan suasana bekerja sebagaimana dirasakan oleh beberapa karyawan yang diwawancarai sehingga mereka menjadi kurang betah dalam mempertahankan pekerjaannya dan menyebabkan karyawan memiliki emosional yang kurang baik terhadap perusahaan. Kedua, kelambanan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ketiga, dalam skala yang lebih luas, suasana kerja yang kurang baik itu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti terlalu mudahnya perijinan dalam mendirikan perusahaan serupa, sehingga menjadi surplusnya produksi yang berakibat pada PHK. Di samping itu, dikeluarkannya Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 7 Tahun 2015 tentang import semen telah menjadikan perusahaan semen di Indonesia menjadi lesu yang secara langsung berdampak pada karyawan perusahaan. Dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 tentang Cipta Kerja yang telah menimbulkan permasalahan baru bagi para pekerja di Industri Semen karena di dalam Undang-Undang tersebut telah terjadi beberapa perubahan aturan yang mengurangi jaminan kesejahteraan bagi para pekerja di antaranya nilai pesangon yang semakin kecil, hilangnya hak cuti besar, hilangnya

hak berunding pekerja dalam penetapan upah minimum dan lain-lain. Keempat, menurunnya pelayanan kesehatan oleh perusahaan, poliklinik perusahaan dijadikan Paskes Tingkat 1. Bahkan, perusahaan tidak mau mengeluarkan biaya untuk melaksanakan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), sehingga terjadi kecelakaan yang merenggut nyawa. Menurut peraturan, SIM (Surat Ijin Mengemudi) dan SIO (Surat Ijin Operasi) dibiayai oleh perusahaan. Pengemudi dan operator ada yang sudah memiliki SIM dan SIO, ada juga yang belum. Mereka yang tidak memiliki lisensi, dikenakan sanksi. Kelima, manajemen perusahaan, menurut beberapa karyawan yang diwawancarai, belum mampu menyelesaikan setiap persoalan yang dialami para karyawan dengan baik, sehingga seringkali terjadi para karyawan mengadukan berbagai persoalan yang mereka hadapi ke pihak luar, dalam hal ini adalah Federasi Serikat Pekerja Industri Semen Indonesia (FSP ISI). Keenam, pihak perusahaan kurang memperhatikan aspek keseimbangan kehidupan kerja, sehingga ada karyawan yang mengundurkan diri. Ketujuh, proses produksi semen sangat mengganggu kesehatan lingkungan terlebih kesehatan karyawan di bidang produksi, sehingga ada diantara mereka yang mengundurkan diri karena faktor ini. Padahal, menurut hasil penelitian awal tentang kepemimpinan transformasional menunjukan bahwa diri para pemimpin perusahaan semen di Indonesia, yaitu (1) PT. ITP Tbk. di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. ITP Tbk. di Cirebon, Jawa Barat dan (3) PT. ITP Tbk. di Tarjun, Kota Baru, Kalimantan Selatan telah ada indikator kepemimpinan transformasional (transformasional leadership yang meliputi: (1) aktualisasi diri, (2) inspirasi, (3) stimulasi intelektual, (4) pertimbangan individu.

Serikat Pekerja (SP) yang merupakan karyawan dari perusahaan-perusahaan semen juga berupaya untuk melakukan hubungan bilateral dengan manajemen jika terjadi permasalahan. Walaupun permasalahan itu belum tentu selesai semua, tetapi setidaknya ada usaha untuk mewujudkan tujuan bersama. FSP ISI didirikan pada tahun 2002, merupakan persatuan dari Serikat Pekerja (SP) yang beranggotakan 11 Perusahaan Semen di Indonesia, yaitu sebagaimana diringkaskan pada Tabel 1.2.

Berbagai persoalan yang dihadapi oleh para karyawan Perusahaan Semen di Indonesia itu dengan sangat mudah terlihat pada perundingan-perundingan yang dilakukan oleh Serikat Pekerja. Perundingan yang dilakukan oleh buruh/karyawan

tentu menunjukkan masih adanya ketimpangan dan ketidakpuasan karyawan terutama terkait pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai hukum otonom yang disepakati oleh Serikat Pekerja dan Manajemen Perusahaan. Disamping itu, hal ini juga dapat dilihat masih cukup tingginya angka pengunduran diri karyawan pada 5 tahun terakhir sebagaimana ditunjukkan oleh data pada Tabel 1.3.

Tabel 1.1 Data Anggota Industri Semen Indonesia

| NO | PERUSAHAAN                      | KOTA       | PROVINSI           | JUMLAH ANGGOTA |
|----|---------------------------------|------------|--------------------|----------------|
| 1  | Indocement Tunggul Prakasa Tbk. | Bogor      | Jawa Barat         | 2107           |
| 2  | Indocement Tunggul Prakasa Tbk. | Cirebon    | Jawa Barat         | 580            |
| 3  | Indocement Tunggul Prakasa Tbk. | Kota Baru  | Kalimantan Selatan | 613            |
| 4  | Solusi Bangun Andalas           | Banda Aceh | Aceh               | 225            |
| 5  | Solusi Bangun Indonesia         | Bogor      | Jawa Barat         | 360            |
| 6  | Solusi Bangun Beton             | Cilacap    | Jawa Tengah        | 400            |
| 7  | Semen Indonesia                 | Padang     | Sumatera Barat     | 1627           |
| 8  | Semen Indonesia                 | Tonasa     | Sulawesi Selatan   | 1200           |
| 9  | Semen Indonesia                 | Palembang  | Sumatera Selatan   | 500            |
| 10 | Semen Kupang                    | Kupang     | NTT                | 134            |
| 11 | Semen Bima                      | Ajibarang  | Purwokerto         | 600            |
|    |                                 |            | TOTAL              | 8439           |

Tuntutan yang mereka ajukan yang diorganisir oleh FSP ISI merupakan hal yang wajar. Hal ini karena kehadiran FSP ISI adalah untuk membantu para karyawan dalam memperjuangkan hak dan kepentingannya guna memastikan agar secara layak pekerja bisa memperoleh jaminan dan kepastian dalam hal:

1. *Income Security* (Jaminan Kepastian Upah/Penghasilan);
2. *Job Security* (Jaminan Kepastian Pekerjaan); dan
3. *Sosial Security* (Jaminan Kepastian Perlindungan Sosial).

*Mempercepatkan dan Memartabatkan Bangsa*

Tabel 1.2 Data Turn Over Karyawan PT. Indocement Tunggal Prakasa Tbk.  
2016-2020

| Jenis             | Tahun |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|-------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
|                   | 2020  |      | 2019 |      | 2018 |      | 2017 |      | 2016 |       |
|                   | Jml   | %    | Jml  | %    | Jml  | %    | Jml  | %    | Jml  | %     |
| Meninggal         | 9     | 0,25 | 8    | 0,22 | 10   | 0,28 | 10   | 0,28 | 8    | 0,22  |
| Pensiun           | 101   | 2,81 | 121  | 3,37 | 148  | 4,12 | 166  | 4,63 | 198  | 5,52  |
| Mengundurkan Diri | 116   | 3,32 | 175  | 4,88 | 123  | 3,43 | 146  | 4,07 | 158  | 4,40  |
| Total             | 226   | 6,38 | 304  | 8,47 | 281  | 8,74 | 322  | 8,98 | 364  | 10,14 |

Sumber: Manajemen PT. Tunggal Prakasa Tbk. Group 4 Oktober 2021.

Kesenjangan antara teori tentang komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai variabel independen dengan fenomena yang eksis di kalangan karyawan tiga perusahaan semen nasional yang dijadikan objek penelitian menjadi masalah penelitian (*research problem*) yang sangat menarik untuk diteliti dalam penelitian disertasi ini.

Secara lebih spesifik, berdasarkan data yang dideskripsikan di atas diketahui setidaknya terdapat tiga indikator dari komitmen organisasi para karyawan ketiga perusahaan semen nasional itu yang tampak kelihatan masih agak lemah. Pertama, masih agak lemahnya ikatan emosional yang baik terhadap perusahaan sebagaimana tercermin dari masih adanya tuntutan yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan. Kedua, masih agak rendahnya rasa khawatir atau rasa takut kehilangan apa yang telah diinvestasikan di organisasi. Ini ditunjukkan oleh sikap beberapa orang karyawan yang masih agak sering mengajukan tuntutan yang sebenarnya tuntutan itu seringkali agak sulit untuk dikabulkan oleh perusahaan atau bahkan oleh sebagian besar stake holder. Tindakan-tindakan seperti itu sebenarnya cukup besar resikonya bagi para karyawan yang melakukannya untuk kehilangan apa yang telah mereka investasikan. Ketiga, masih tampak agak lemahnya ketaatan terhadap pimpinan sebagaimana terlihat dari banyaknya tuntutan, baik yang diekspresikan melalui forum-forum rapat maupun demonstrasi-demonstrasi yang mereka lakukan.

Memartabatkan Bangsa

## 1.2 Pembatasan Masalah

Supaya riset ini fokus terhadap masalah yang dijadikan focus kajian, maka dibatasi pada pengkajian tentang apakah para pemimpin di ketiga perusahaan semen nasional itu sudah memiliki karakter Kepemimpinan Transformasional? Disamping itu, dari sisi para karyawannya, apakah mereka sudah memiliki keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja ? Jika sudah, adakah eksistensi ketiga variabel itu berpengaruh kepada komitmen organisasi para karyawan di ketiga perusahaan itu? Jika tidak, maka mengapa hal itu bisa terjadi? Objek penelitian juga dibatasi pada lingkup tiga perusahaan semen yang memiliki perwakilan anggota Serikat Pekerja (SP) di ISI (Industri Semen Indonesia) yaitu (1) PT. ITP Tbk. di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. ITP Tbk. di Cirebon, Jawa Barat, dan (3) PT. ITP Tbk. di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan. Secara lebih detail, objek penelitian ini akan dijabarkan pada Bab 3.

## 1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian dapat dikemukakan seperti dibawah ini:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
2. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap keseimbangan kehidupan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
6. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?

*Memartabatkan Bangsa*

7. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia melalui kepuasan kerja ?
8. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia?
9. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia melalui keseimbangan kehidupan kerja?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk menghitung, menguji, mengevaluasi dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
2. Pengaruh langsung keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
3. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keseimbangan kehidupan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
4. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
6. Pengaruh langsung keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia.
7. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia melalui kepuasan kerja.
8. Pengaruh tidak langsung keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Group Indonesia melalui kepuasan kerja.

*Memartabatkan Bangsa*

9. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi di PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. Group Indonesia melalui keseimbangan kehidupan kerja.

### **1.5 Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini memiliki signifikansi dari dua aspek, aspek teoritik dan aspek praktik. Pertama, secara teoritik hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan akademik berupa pengembangan konsep dan teori tentang cara membangun komitmen organisasi melalui penguatan kepemimpinan transformasional dan keseimbangan kehidupan kerja serta kepuasan kerja yang merupakan bagian dari berbagai isu penting dalam studi manajemen. Kedua, secara praktik, temuan riset ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi para pembuat kebijakan (*policy makers*) pada perusahaan-perusahaan semen nasional pada khususnya dan pada semua perusahaan-perusahaan lain dan bahkan lembaga pemerintahan atau lembaga sosial masyarakat secara umum yang tengah melakukan penguatan komitmen organisasi para pegawainya.

### **1.6 State of the Art**

Riset ini mempunyai aspek kebaruan, lokus penelitian dan model yang diterapkan sebagaimana dikemukakan di bawah ini:

- 1.6.1 Penelitian ini merupakan penelitian pertama tentang komitmen organisasi yang dilakukan di tiga Perusahaan Semen Indonesia yaitu (1) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk. di Bogor, Jawa Barat, (2) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk. di Cirebon, Jawa Barat, dan (3) PT. Indocement Tungal Prakasa Tbk. di Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan;
- 1.6.2 Penelitian tentang komitmen organisasi ini menggunakan model yang berbeda dengan model-model yang pernah digunakan sebelumnya, yaitu menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
- 1.6.3 Tingkat perkembangan ilmu pengetahuan manajemen tentang kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja terhadap

komitmen organisasi melalui kepuasan kerja di lingkungan perusahaan di Eropa dan Amerika sudah sangat maju, namun tidak serta merta dapat diterapkan di Indonesia karena terdapat perbedaan latar belakang sosial dan budaya, hal ini meniscayakan penelitian ini untuk dilakukan;

- 1.6.4 Penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi perbaikan relasi pemimpin perusahaan dan karyawannya dalam meningkatkan produktivitas perusahaan;
- 1.6.5 *Novelty* (kebaruan) dari penelitian ini adalah pemahaman dan hasil yang berbeda tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dalam konteks sosial dan budaya pemimpin dan karyawan PT. Indonecement Tunggal Prakarsa Tbk. Group di Indonesia, dengan hasil penelitian : kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi; keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh kecil dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui keseimbangan kehidupan kerja.
- 1.6.6 Karena penelitian ini merupakan penelitian yang pertama dilakukan pada 3 perusahaan Semen di Indonesia, maka penulis menjamin tidak terjadi duplikasi dan pengulangan penelitian; dan
- 1.6.7 Penelitian ini menggunakan lebih dari 75% rujukan jurnal internasional.

*Mencerdaskan dan  
Memartabatkan Bangsa*