

BAB I

PENDAHULUAN

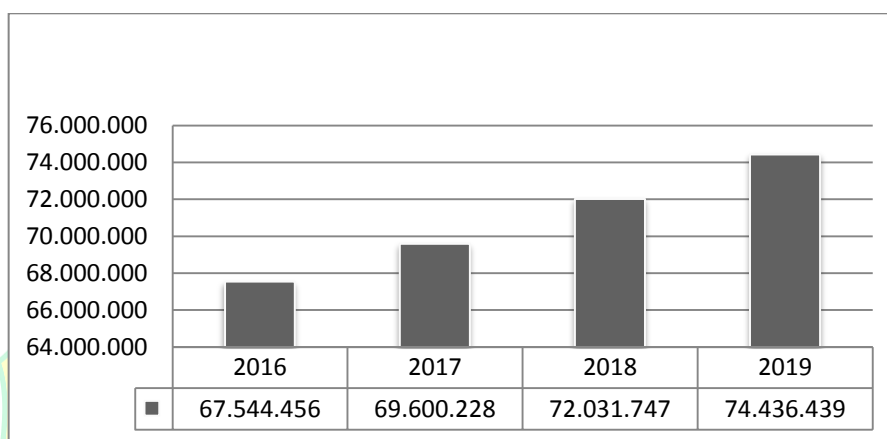
A. Latar Belakang Masalah

Teknologi dan informasi pada saat ini mengalami perkembangan yang begitu pesat. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan informasi tentu menimbulkan masalah yang lebih kompleks. Kompleksitas dari masalah tersebut bukan tidak mungkin akan mempengaruhi persaingan dalam dunia bisnis. Persaingan bisnis menjadi salah satu tantangan besar yang harus dihadapi para pelaku bisnis.

Membahas tentang persaingan dalam dunia bisnis, tenaga kerja yang merupakan modal dalam dunia bisnis sangat perlu diperhatikan. Jumlah komposisi tenaga kerja di Indonesia sendiri, terus mengalami perubahan seiring dengan berlangsungnya proses demografis. Pada bulan Februari tahun 2019, Badan Pusat Statistik (BPS) mengemukakan bahwa terdapat 148.890.903 jiwa penduduk Indonesia. Sebanyak 74.436.439 penduduk merupakan angkatan kerja. Angkatan kerja pada dasarnya menunjuk pada kelompok penduduk yang siap terlibat dalam kegiatan ekonomi produktif. Dalam hal ini, angkatan kerja terdiri dari mereka yang siap bekerja dan aktif mencari pekerjaan.

Jumlah angkatan kerja di Indonesia sejak tahun 2016 sampai tahun 2019 terus mengalami kenaikan. Jika dilihat pada grafik, tahun 2018

jumlah angkatan kerja sebesar 72.031.747 penduduk dan pada tahun 2019 jumlah angkatan kerja sebesar 74.436.439 penduduk, selama satu tahun jumlah angkatan kerja meningkat sebanyak 2.404.692 penduduk. Dilihat dari data BPS, perbandingan antara jumlah masyarakat yang bekerja dan pengangguran pun sangat jauh berbeda.



Gambar I.1. Jumlah Angkatan Kerja Periode 2016-2018
Sumber: Badan Pusat Statistik (2019)

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), diketahui bahwa jumlah angkatan kerja di Indonesia tinggi. Angkatan kerja yang tinggi di Indonesia membuat perusahaan besar memiliki penawaran yang lebih tinggi untuk memilih karyawannya, sehingga pada akhirnya karyawan hanya dianggap sebagai alat produksi dan perusahaan tersebut tentu tidak menyadari pentingnya komitmen, kepuasan kerja maupun kualitas kerja. Tingginya pasar tenaga kerja memungkinkan perusahaan besar untuk mengganti keberadaan karyawan dengan karyawan baru yang lebih potensial. Permasalahannya tak semua perusahaan di Indonesia memiliki penawaran yang baik untuk mempertahankan karyawannya. Disisi lain, karyawan yang bertalenta meyakini bahwa

dirinya memiliki kesempatan lebih baik untuk berkembang dengan remunerasi yang lebih menjanjikan di perusahaan lain.

Dikutip dalam kompas.com *Career Business Leader Mercer* Indonesia yang merupakan perusahaan konsultan SDM global, Astrid Suryapranata mengatakan “Hampir 40 persen (responden) bicara setiap empat orang yang keluar, satu atau lebih itu talent mereka”. Hal ini menjadi masalah bagi perusahaan, yaitu saat perusahaan harus kehilangan karyawan-karyawan bertalenta yang dimilikinya, dan mencari karyawan-karyawan baru untuk diberdayakan dan hal itu tentu akan membutuhkan dana yang tidak sedikit dan waktu yang lama agar karyawan tersebut mampu beradaptasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Keinginan karyawan untuk berpindah, berhenti atau keluar dari tempat kerja yang dilakukan secara sukarela atau atas kemauan sendiri maupun keputusan organisasi disebut sebagai *turnover*.

Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya masalah yang mendasar pada perusahaan. *Turnover* karyawan dapat menelan biaya yang tinggi, hal ini dikarenakan proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan yang berkualitas pada akhirnya menjadi sia-sia karena karyawan yang telah di rekrut tersebut lebih memilih bekerja di perusahaan lain. *Turnover* telah menjadi persoalan yang serius bagi banyak perusahaan, begitu pula dengan *turnover* yang terjadi di PT. Panarub Diwkarya.

PT. Panarub Dwikarya adalah perusahaan manufaktur penghasil sepatu olahraga yang berdiri sejak 2010 dan beroperasi pertama kali dengan memproduksi sepatu merek *New Balance*. Selain merek sepatu *New Balance* yang diproduksi, PT Panarub Dwikarya juga memproduksi merk sepatu *Specs*, *Adidas*, *Reebok*, dan *Mizuno*. Berikut data *turnover* yang Peneliti peroleh dari Dept. HRD PT. Panarub Dwikarya.

Tabel I.1. Data Turnover Karyawan PT. Panarub Dwikarya

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Akhir Tahun
2016	150	17	2	135
2017	135	15	3	123
2018	123	18	5	110

Sumber: Data diolah Peneliti (2019)

Dari tabel I.1 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi selama empat tahun terakhir terhitung dari tahun 2016 sampai 2018. Jumlah karyawan keluar dari tahun 2016 sampai dengan 2018 berjumlah 50 karyawan. Berdasarkan hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Dept. HRD, PT. Panarub Dwikarya tidak menyebutkan angka minimal *turnover* pada perusahaan, namun mereka berharap dalam satu tahun hanya ada maksimal dua karyawan non-produksi yang mengundurkan diri (*resign*). Namun data yang telah Peneliti paparkan sebelumnya, diketahui bahwa dalam rentang empat tahun belakangan ini, PT. Panarub Dwikarya telah kehilangan karyawannya yang mencapai jumlah 50 karyawan, dan

angka ini jauh dari harapan yang dikemukakan oleh kepala Dept. HRD PT. Panarub Dwikarya.

Turnover merupakan masalah krusial yang harus ditangani cepat oleh perusahaan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah *turnover* karyawan adalah dengan memahami komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Jika seorang karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi berarti karyawan tersebut akan memihak kepada perusahaan. Mengingat bahwa karyawan merupakan kunci keberhasilan perusahaan, oleh karena itu untuk dapat mencapai keberhasilan perusahaan maka karyawan harus memiliki komitmen terhadap organisasi. Peneliti menganggap komitmen organisasional merupakan masalah penting di zaman sekarang, disaat lingkungan bisnis sangatlah kompetitif, dan perusahaan sendiri sangat membutuhkan karyawan yang berkomitmen untuk bertahan di perusahaan.

Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana karyawan memihak pada suatu perusahaan dan tujuan-tujuannya. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan berkeja keras untuk kemajuan perusahaan. Karyawan akan berusaha berkontribusi dalam bentuk tenaga ataupun pikiran demi kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan.

Selain untuk menekan intensi *turnover*, komitmen organisasional yang ada pada diri karyawan dapat membawa beberapa hal positif di

dalam sebuah perusahaan seperti mengurangi *absenteeism*. Bagi karyawan, komitmen organisasional akan membantu dalam meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan menurunkan stres kerja. Dalam rangka peningkatan komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, perusahaan perlu melakukan langkah pengoptimalan terhadap perilaku dari karyawan itu sendiri terhadap komitmen organisasional. Untuk memahami hal-hal yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, Peneliti melakukan wawancara terlebih dahulu dengan pimpinan Dept. HRD PT. Panarub Dwikarya.

Hasil wawancara dengan pimpinan Dept. HRD PT. Panarub Dwikarya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya, diantaranya adalah kepuasan kerja, budaya organisasi, komunikasi, keterikatan kerja, kepemimpinan dan modal psikologi.

Salah satu masalah yang dianggap mempengaruhi komitmen karyawan dalam perusahaan adalah budaya organisasi. Perbandingan yang signifikan antara jumlah permintaan produksi dengan jumlah karyawan menyebabkan beban kerja yang berlebih, sehingga karyawan diminta untuk bekerja lebih maksimal. Selain itu, karyawan juga diminta untuk bekerja lebih lama dari biasanya (lembur) agar dapat memenuhi target produksi. Hal ini selalu terjadi saat mendekati waktu kejuaraan olahraga dunia. Hasil wawancara menggambarkan bahwasanya budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan saat ini kurang baik. Perusahaan yang baik

tidak akan membiarkan karyawannya bekerja tak kenal lelah. Justru, perusahaan dengan budaya yang baik akan mendorong karyawannya tetap punya waktu untuk dirinya sendiri dan keluarga.

Permasalahan beban kerja ini, memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang tinggi membuat karyawan harus bekerja lebih maksimal. Namun, salah satu karyawan mengatakan bahwa tidak ada penambahan upah atau gaji ketika terjadi peningkatan beban kerja. Dalam hal ini karyawan merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Seringkali karyawan khususnya bagian produksi melakukan aksi untuk menuntut upah yang sesuai dengan beban kerja, namun belum ada respon positif dari pihak perusahaan. Terjadinya aksi menuntut upah dari karyawan terhadap perusahaan mengindikasikan kurangnya komunikasi positif dari pihak perusahaan terhadap karyawan. Jika komunikasi di perusahaan terjadi dengan baik, maka aksi tersebut dapat dicegah.

Masalah-masalah yang terjadi didalam perusahaan membuat karyawan merasa tidak dihargai. Selain itu, karyawan merasa tidak memiliki ikatan dengan perusahaan dan seringkali mengajukan *resign* karena tidak sanggup menanggung beban kerja yang cukup berat di setiap tahunnya.

Untuk memperkuat hasil wawancara terkait masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, Peneliti melakukan *pra-riset* terkait faktor-faktor

yang mempengaruhi komitmen organisasional. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, dapat dilihat pada tabel I.2.

Tabel I.2.
Hasil Pra Riset Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

No	Faktor-Faktor	Ya		Tidak		Jumlah	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	(%)
1	Kepuasan kerja	8	25	24	75	32	100
2	Budaya Organisasi	4	12,5	28	87,5	32	100
3	Komunikasi	8	25	24	75	32	100
4	Keterikatan Kerja	5	15,6	27	84,4	32	100
5	Kepemimpinan	29	90,6	3	9,4	32	100
6	Modal Psikologi	27	84,4	5	15,6	32	100

Sumber: Data diolah oleh Peneliti(2019)

Pra-riset dilakukan kepada 32 responden yang merupakan staf dari PT.Panarub Dwikarya, Tabel 1.2 menunjukkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepemimpinan dengan persentase 90,6% dan modal psikologi dengan persentase 84,4%. Sedangkan faktor yang dianggap kurang mempengaruhi komitmen organisasional adalah keterikatan kerja dengan persentase 84,4%. Berdasarkan hasil pra-riset (Tabel 1.2) variabel yang akan Peneliti teliti untuk melihat hubungannya dengan komitmen organisasional adalah kepemimpinan dan modal psikologi.

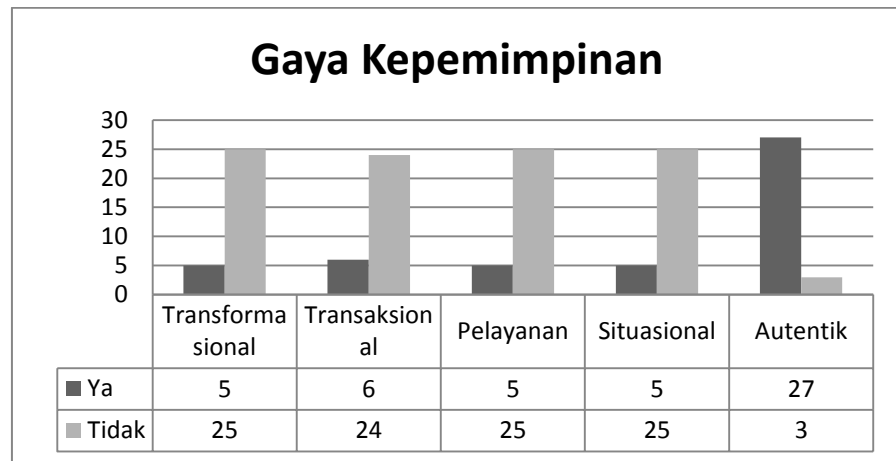
Saat ini, perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa meningkatkan motivasi dan komitmen di antara para pengikut mereka serta memiliki kemampuan mempengaruhi karyawan untuk mencapai

tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah pemimpin yang mampu menumbuhkan loyalitas melalui komitmen karyawan untuk melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan. Pemimpin memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi. Peranan tersebut dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan kinerja atau prestasi suatu perusahaan. Kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin dalam melakukan pengarahan terhadap karyawannya merupakan faktor penting dalam efektifitas manajerial.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan PT. Panarub Dwikarya terkait tentang peran kepemimpinan, diketahui bahwa pimpinan perusahaan memiliki hubungan interpersonal dengan karyawan yang kurang baik. Pemimpin cenderung mengekspresikan diri secara berlebihan kepada karyawan, misalnya saat merasa emosi biasanya pemimpin meluapkan emosinya kepada karyawan dengan sangat jelas. Hal ini membuat hubungan karyawan dengan pimpinan menjadi kurang harmonis. Karyawan sering merasa bekerja dalam tekanan dan menjadi kurang profesional.

Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam perusahaan dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif. Setelah melakukan pra-riset pertama, selanjutnya Peneliti melakukan pra-riset kedua. Hal ini dilakukan

agar Peneliti mengetahui tentang tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Panarub Dwikarya.



Gambar I.2. Pra-Riset Gaya Kepemimpinan

Sumber: data diolah oleh Peneliti (2019)

Berdasarkan pra-riset kedua yang Peneliti lakukan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh PT. Panarub Dwikarya adalah gaya kepemimpinan autentik. Hal ini dapat dilihat dari data yang ditampilkan oleh Gambar I.2 dimana 27 dari 30 responden menjawab bahwasanya tipe gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah tipe kepemimpinan autentik. Pemimpin autentik merupakan kondisi seorang pemimpin yang berperilaku berdasarkan pada nilai, keyakinan, integritas dan kekuatannya sehingga sering diartikan bahwa pemimpin autentik memiliki nilai-nilai, prinsip dan moral yang ia miliki sebagai dirinya sendiri.

Individu akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka dan tujuan perusahaan, jika mereka mendapatkan tingkat keaslian pemimpin yang tinggi. Keaslian yang dimaksud berkaitan dengan karakter yang dimiliki seorang pemimpin. Karakter ini akan dijadikan contoh positif bagi karyawan. Disaat persaingan bisnis yang semakin ketat,

pemimpin bukan hanya bertugas untuk memerintah karyawan dalam melaksanakan kerja dengan cara yang otoriter namun pemimpin juga harus dapat memotivasi karyawan agar komitmen yang dimiliki dirinya kepada perusahaan tinggi.

Kegiatan memotivasi yang dilakukan oleh pemimpin dapat dilakukan dengan menunjukkan karakter positif. Karakter pemimpin yang positif dengan transparansi dan keaslian karakter yang dimilikinya dapat menjadi pondasi dasar untuk membangun kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif yang dapat mempertahankan karyawan. Jika karyawan memutuskan untuk bertahan maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut berkomitmen dengan perusahaan. Jika komitmen yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka karyawan akan lebih loyal terhadap perusahaan.

Faktor lain penelitian ini yang memiliki nilai tertinggi dari hasil pra-riset Tabel 1.2 adalah modal psikologi. Berdasarkan hasil wawancara Peneliti dengan kepala Dept. HRD PT. Panarub Dwikarya, pihak perusahaan mengeluhkan tentang prestasi karyawan. Kepala dept. HRD menganggap dirinya telah mempekerjakan orang-orang yang unggul dibidangnya, namun tetap saja mereka tidak mampu berprestasi seperti yang diinginkan perusahaan. Beliau menambahkan, karyawan sering mengeluhkan beban kerja yang dimilikinya, menyerah dengan kesulitan, sulit berkonsentrasi, dan cenderung pasif dengan pekerjaan. Padahal, perusahaan telah berusaha untuk memilih calon karyawan dengan baik

melalui pelaksanaan tes penerimaan karyawan yang menerapkan tes kompetensi bagi calon pelamar, namun hal itu tetap tidak mempengaruhi prestasi karyawan saat diterima dan melaksanakan pekerjaan.

Hasil wawancara Peneliti dengan kepala Dept. HRD memberikan kesimpulan bahwa terdapat faktor yang berperan untuk mengoptimalkan kompetensi seseorang dalam meningkatkan prestasi yang dimilikinya. Faktor tersebut adalah modal psikologi. Kompetensi dan modal psikologi diri karyawan yang positif tentu akan mengarahkan karyawan untuk berprestasi unggul.

Perusahaan perlu memahami kondisi atau modal psikologi yang dimiliki oleh karyawan. Modal psikologi yang kuat membuat para karyawan yakin dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan modal psikologi yang baik akan memiliki karakteristik mampu untuk menghadapi kesulitan-kesulitan, memiliki keterlibatan, antusiasme dan berkonsentrasi penuh dalam bekerja. Karyawan dengan modal psikologi yang tinggi cenderung merasa senang dan bersemangat dalam bekerja, bahkan seolah-olah tidak memikirkan waktu kerja dan reward yang diterimanya. Oleh sebab itu, jika perusahaan menginginkan karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan aspek modal psikologi dari masing-masing individu.

Sebagian besar, perusahaan dihadapkan dengan tantangan untuk menjadi lebih efisien. Bahan utama dan faktor-faktor yang diperlukan untuk memastikan hal tersebut bersandar pada kemampuan kepemimpinan

manajemen perusahaan serta modal psikologi dari mereka yaitu para karyawan. Komitmen organisasional menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja. Oleh karena itu Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Hubungan antara kepemimpinan autentik dengan komitmen organisasional dimediasi oleh modal psikologi pada PT. Panarub Dwikarya”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut;

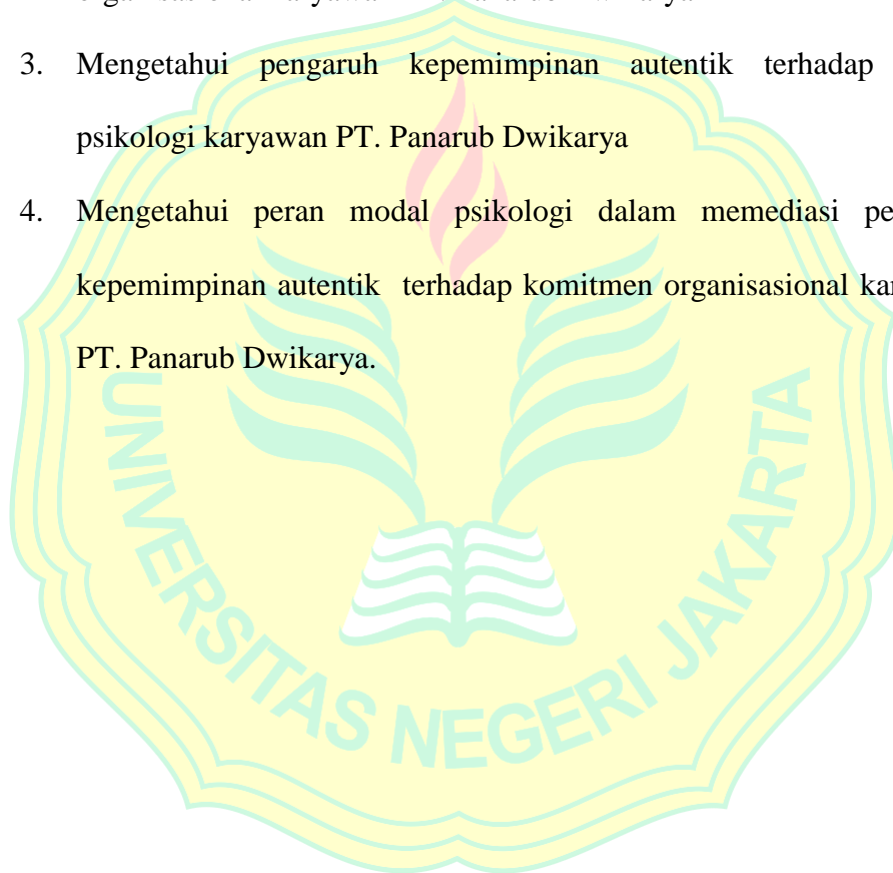
1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya ?
2. Apakah modal psikologi berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya ?
3. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap modal psikologi karyawan PT. Panarub Dwikarya ?
4. Apakah modal psikologi memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian ini, tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variabel yang

berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya, adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya
2. Mengetahui pengaruh modal psikologi terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan autentik terhadap modal psikologi karyawan PT. Panarub Dwikarya
4. Mengetahui peran modal psikologi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Panarub Dwikarya.



D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi pengembangan ilmu terkait komitmen organisasional. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi pada penelitian selanjutnya, untuk topik penelitian tentang komitmen organisasional.

2. Kegunaan praktis

a. Bagi peneliti

Penelitian ini akan Peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait sumber daya manusia dan ketenagakerjaan dimasa mendatang.

b. Bagi PT. Panarub Dwikarya

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk PT. Panarub Dwikarya, terutama pimpinan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan melalui peran kepemimpinan autentik dan pengembangan modal psikologi.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan referensi berupa kajian literatur yang dapat menambah pengetahuan dan keperluan mahasiswa terhadap variabel yang diteliti, menjadikan perhatian oleh civitas akademika dalam bidang sumber daya manusia serta menjadi bahan koleksi pustaka.