

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan modal utama dari sebuah organisasi untuk bisa mencapai suatu kesuksesan, sumber daya manusia yang mumpuni tentunya menjadi harapan bagi suatu organisasi. Kelihaihan karyawan dalam memecahkan masalah, loyalitas karyawan, sikap karyawan dan kerja sama antar tim yang baik akan berujung pada tujuan dari organisasi. Komitmen seorang karyawan pada sebuah organisasi tentunya menjadi sebuah kunci keberhasilan suatu organisasi untuk terus mendapatkan suksesnya ketercapaian tujuan yang berkelanjutan. Dalam mengelola sumber daya manusia, tentunya akan menjadi masalah apabila suatu organisasi memiliki karyawan yang tidak bisa berkomitmen pada organisasinya (Ridwan et al., 2020).

Peneliti menemukan banyak penelitian terdahulu yang menjelaskan tentang komitmen organisasi, bagaimana pengaruh komitmen organisasi di berbagai negara dan sektor. Komitmen organisasi sudah diteliti oleh banyak peneliti di banyak negara, misalnya di Arab Saudi (Cherif, 2020), Ghana (Donkor et al., 2021), Vietnam (Nguyen & Ngo, 2020; Nguyen et al., 2020), Indonesia (Putra & Darmawan, 2022; Putra & Mardikaningsih, 2021; Vizano et al., 2020), Spanyol (Ruiz-Palomo et al., 2020), Yordania (Saadeh & Suifan, 2020), Cina (Wang et al., 2020), Malaysia (Zaid Mustafa et al., 2020), dan masih banyak lagi. Komitmen

organisasi ini bisa terjadi di beberapa sektor, misalnya di sektor perbankan, perusahaan milik negara, industri perhotelan, rumah sakit, industri farmasi, bahkan di sektor pendidikan seperti di universitas. Tentunya dengan banyaknya penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi di berbagai negara dan berbagai sektor, maka masalah yang di hadapi juga berbeda-beda. Ada yang dikarenakan atasan yang menyebabkan suatu karyawan tidak komitmen pada suatu organisasi seperti dalam penelitian Donkor (2021), disebabkan oleh tingginya jarak kekuasaan dan dinamika budaya yang dalam banyak kasus mempengaruhi kemampuan pemimpin untuk secara bebas memberikan pertimbangan individual sehingga terkadang pemimpin memberikan tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan yang pada akhirnya menurunkan tingkat komitmen seorang karyawan terhadap suatu organisasi, maka dari itu atasan perlu membimbing dan memotivasi karyawannya untuk memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahannya dan menjadikan pekerjaan bawahannya menjadi sangat efektif dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi suatu karyawan, sehingga pada akhirnya memudahkan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Masih banyak lagi masalah yang berbeda-beda dari tiap negara dan berbagai sektor seperti dalam penelitian yang sudah disebutkan diatas. Peneliti pada penelitian ini melihat masalah komitmen organisasi pada pekerja di PT X se-Jabodetabek, terlihat dari pra survey yang peneliti lakukan pada 30 responden yang bekerja sebagai karyawan di PT X se-Jabodetabek. Dalam penelitian sebelumnya dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, seperti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, pengaruh kepuasan kerja terhadap

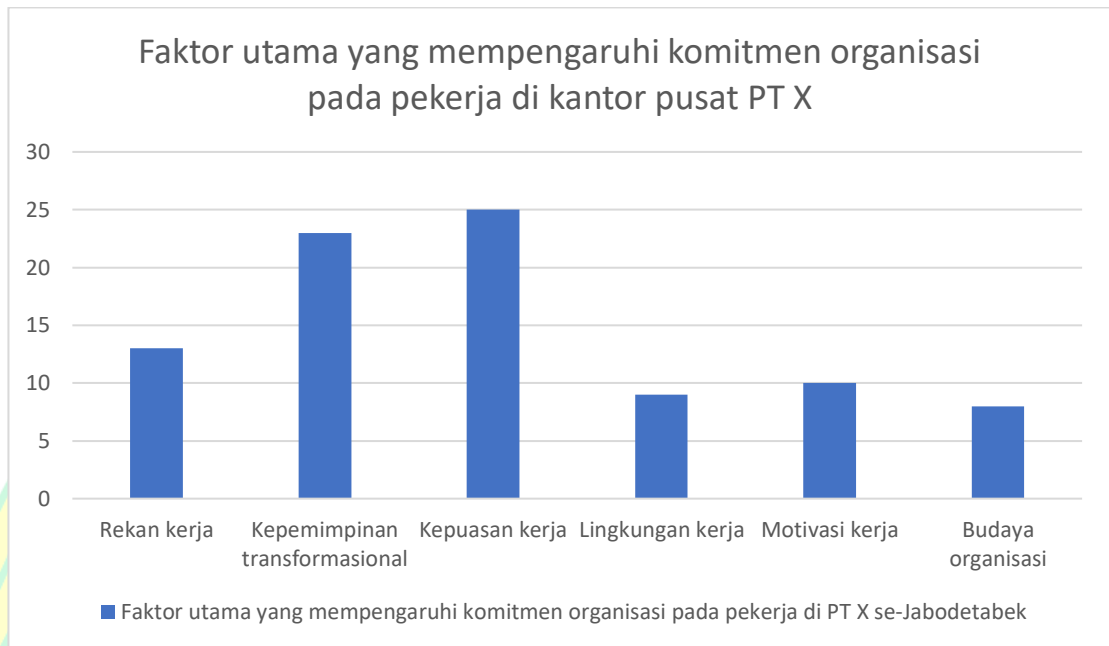
komitmen organisasi diberbagai negara dan sektor. Peneliti akan meneliti masalah apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi pada pekerja di PT X se-Jabodetabek, juga apakah kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pada pekerja di PT X se-Jabodetabek dan juga apakah kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional secara bersamaan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pekerja di PT X se-Jabodetabek.

Kunci dari sebuah organisasi dalam mengelola karyawannya menjadi lebih mudah dan terstruktur adalah dengan memiliki karyawan yang loyal dan berkomitmen terhadap suatu organisasi, apabila suatu karyawan memiliki tingkat komitmen pada organisasi yang tinggi maka otomatis suatu organisasi akan memiliki *performance* yang lebih matang dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan kutu loncat. Komitmen organisasi juga merupakan kunci sebuah organisasi untuk menciptakan tingkat kinerja yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran dan *turnover* yang rendah (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

Tentu akan menjadi masalah apabila hal seperti ini hanya menjadi urusan sepihak yaitu dari karyawan itu sendiri, sedangkan dari organisasinya tidak terlalu memikirkan kesejahteraan karyawan. Perlu sebuah organisasi memikirkan kesejahteraan karyawannya dengan memberikan fasilitas, atasan yang mumpuni dan upah yang sesuai dengan *skill* dan kemampuan karyawan sehingga akan lebih mudah untuk menciptakan bibit komitmen dari karyawan itu sendiri terhadap suatu organisasi (Jufrizen, 2021). Sebaliknya jika suatu organisasi tidak memberikan fasilitas yang memadai, atasan yang tidak mumpuni, dan upah yang tidak sesuai dengan *skill* dan kemampuan karyawan maka komitmen karyawan pada organisasi

itu semakin lama akan semakin luntur yang berakibat lambat laun mereka mencari peluang ditempat yang lebih menjanjikan, pada akhirnya mereka akan keluar dari organisasi tersebut (Amari, 2023).

Peneliti melakukan pra survey dengan cara menyebarkan kuesioner berupa *google form* terhadap 30 pekerja di kantor pusat PT X yang berada di Jakarta Timur untuk mengetahui masalah komitmen organisasi pekerja di PT X, Faktor-faktor apa sajakah menurut mereka yang menjadi masalah komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Hasilnya adalah 25 orang (83%) memilih bahwa kepuasan kerja adalah faktor yang paling mempengaruhi masalah komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, 23 orang (76,7%) memilih bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, 13 orang (43,3%) memilih bahwa rekan kerja adalah faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, 10 orang (33,3%) memilih bahwa motivasi kerja adalah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, 9 orang (30%) memilih bahwa lingkungan kerja adalah faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, dan 8 orang (26,7%) orang memilih bahwa budaya organisasi adalah faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, bisa dilihat pada diagram dibawah ini.



**Gambar 1.1 Hasil pra survey faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi pada pekerja di kantor pusat PT X**

Sumber: data diolah oleh peneliti menggunakan *Google Forms* (2024)

Bisa dilihat pada diagram diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja (25 orang) dan kepemimpinan transformasional (23 orang) adalah faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan di PT X, kedua faktor tersebut adalah yang faktor yang paling menjadi masalah sehingga mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan PT X.

Peneliti melakukan pra survey yang dilakukan terhadap 30 pekerja di kantor pusat PT X, peneliti menanyakan kepada mereka mengenai apa yang mereka rasakan mengenai masalah komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, tentunya mereka memiliki alasan yang berbeda-beda, peneliti akan mengambil beberapa pendapat dari mereka.

**Tabel 1.1 Hasil pra survey kepada 30 pekerja di kantor pusat PT X mengenai apa yang mereka rasakan mengenai masalah komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini**

<b>Nama</b>	<b>Pendapat mereka mengenai masalah komitmen organisasi di tempat mereka bekerja</b>
<i>Anonymous</i>	apabila tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukan terkadang itu yang membuat luntur rasa komitmen saya terhadap perusahaan ini
<i>Anonymous</i>	ketika atasan yang hanya memikirkan dirinya sendiri, banyak menyuruh bawahannya padahal dia sendiri banyak ngobrol dan bercandanya dengan rekan yang lain sehingga menimbulkan rasa ingin resign dari perusahaan.
<i>Anonymous</i>	ketika memiliki rekan kerja yang kurang nyaman, dan tidak supportif dalam bekerja sama mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi.
<i>Anonymous</i>	Menjadi masalah pada karyawan dalam komitmen organisasi perusahaan ketika atasan masih memikirkan kesenangan dirinya sendiri, bahkan memberikan yang seharusnya dia kerjakan kepada bawahannya.
<i>Anonymous</i>	ketika pekerjaan yang kurang memacu daya berpikir sehingga kurang puas dalam menyelesaikan pekerjaannya
<i>Anonymous</i>	atasan yang kurang supportif dan terkesan terlalu banyak memberikan pekerjaan bahkan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dirinya sendiri

Sumber: Data diolah oleh peneliti melalui *Google forms* (2024)

Melihat dari tabel 1.1 diatas, mereka memiliki pendapat yang berbeda-beda mengenai pendapat mereka mengenai masalah komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini, ada yang karena tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, ada yang karena atasan yang hanya memikirkan dirinya sendiri dan terlalu banyak menyuruh bawahannya padahal mereka sendiri banyak bercanda dengan rekannya, ada yang karena rekan kerja yang kurang nyaman dan tidak supportif, ada yang karena atasannya masih memikirkan dirinya sendiri dan memberikan pekerjaan yang seharusnya tidak dikerjakan pada bawahannya, ada yang karena kurang puas dengan pekerjaannya karena pekerjaannya kurang memacu daya berpikir mereka, dan ada juga yang karena atasan mereka yang kurang supportif dan memberikan

pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan kepada bawahan mereka (tidak mempraktekkan kepemimpinan transformasional). Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masalah-masalah komitmen organisasi yang dihadapi oleh para karyawan di kantor pusat PT X itu berbeda-beda, perlu dari suatu organisasi bukan hanya fokus pada ketercapaian tujuan dari organisasi tersebut, melainkan harus juga fokus terhadap kebutuhan karyawannya agar bisa terus berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja, dikarenakan pada akhirnya ini akan meningkatkan peluang kesuksesan tercapainya tujuan organisasi apabila karyawan dari suatu organisasi mendapatkan kebutuhan atau kepuasan dirinya di tempat mereka bekerja.

Ada banyak penelitian yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang mana akan dibahas pada penelitian ini.

Sudah ada beberapa penelitian yang meneliti mengenai komitmen organisasi dan faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja seperti penelitian yang di teliti oleh Inam et al. (2021) dan Mo & Borbon (2022). Begitu juga variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang secara serempak berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Purnomo & Novalia, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti ingin meneliti pengaruh yang mempengaruhi komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek, seperti pra riset yang sudah peneliti lakukan pada 30 pekerja PT X di wilayah Jabodetabek, berdasarkan hasil pra riset yang sudah dilakukan, ternyata terdapat masalah

komitmen organisasi pada tempat mereka bekerja saat ini yaitu karena faktor kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional.

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang pertama yang akan diteliti oleh peneliti adalah kepemimpinan transformasional dikarenakan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi dalam pra riset yang dilakukan oleh peneliti pada 30 pekerja di PT X.

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu motivasi yang mempengaruhi orang-orang agar mempunyai kesamaan visi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana seorang pemimpin memimpin dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Ada banyak pendekatan kepemimpinan yang berbeda melalui jenis dan gaya kepemimpinan, yang dapat menjadi nilai penting bagi kepuasan karyawan serta kinerja dan hasil kerja yang baik. Penelitian kepemimpinan sebelumnya telah menetapkan berbagai gaya kepemimpinan yaitu, pembagian menjadi gaya kepemimpinan otoriter, demokratis, dan Laissez-faire, dan ke dalam sistem *likert*, yaitu sistem eksploitatif-otoritatif, baik hati-otoritatif, konsultatif, dan partisipatif. Gaya kepemimpinan masih dapat digolongkan menjadi model kepemimpinan sifat, situasional, dan kontemporer. Gaya kepemimpinan yang berbeda didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan pemimpin saat bekerja dengan dan melalui orang lain sebagai pola interaksi antara pemimpin dan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan perubahan positif dan berharga pada bawahan dengan meningkatkan



motivasi, semangat, dan kinerja mereka melalui metode yang berbeda. Para atasan yang memiliki kepemimpinan transformasional adalah mereka yang tidak hanya memikirkan keuntungan pribadi tetapi lebih mengedepankan keuntungan bersama-sama demi kemajuan organisasi (Lan et al., 2019).

Berbeda dengan suatu organisasi yang memiliki pemimpin yang hanya memikirkan keuntungan pribadi atau organisasinya saja maka tentu saja karyawan lambat laun akan menyadari bahwa sikap kepemimpinan yang seperti itu tidak menguntungkan bagi karyawan yang pada akhirnya memberikan kelunturan karyawan terhadap komitmen dalam suatu organisasi. Pemimpin yang tidak menguasai mengenai kepemimpinan tentu akan menjadi suatu masalah dalam organisasi dikarenakan kepemimpinan akan membentuk karyawannya dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, apabila pemimpin atau atasan tidak memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka cepat atau lambat karyawan akan menyadari bahwa pemimpinnya egois dan hanya memikirkan kepentingan pribadi atau organisasi semata saja namun tidak memikirkan keuntungan untuk karyawannya sendiri sehingga pada akhirnya akan menurunkan komitmen organisasi karyawan dan akan menuju pada kehancuran suatu organisasi (Supardi & Aulia Anshari, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada ibu Gustikaf selaku kepala Divisi Sumber Daya Manusia PT X, masalah yang terjadi pada kepemimpinan transformasional yaitu: (a) masih terdapat atasan yang mengedepankan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan perusahaan itu sendiri seperti masuk ke kantor telat setelah jam makan siang dikarenakan masih sibuk dengan kegiatannya padahal

seharusnya sudah masuk jam kerja sehingga pada akhirnya menyuruh bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan. (b) kurangnya contoh dan motivasi dari atasan kepada bawahan terkait pentingnya sebagai karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dikarenakan dianggap tabu dan kaku apabila terlalu mengikuti dan mengarahkan karyawan untuk sama-sama memotivasi untuk bisa mencapai suatu tujuan organisasi, mereka menganggap bahwa para karyawan seharusnya sudah punya kesadaran diri masing-masing terkait pencapaian pada tujuan organisasi sehingga pada akhirnya karena kurangnya contoh dari atasan menimbulkan turunnya motivasi dari bawahannya untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan organisasi.

Kemudian faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang selanjutnya yang akan diteliti oleh peneliti adalah kepuasan kerja. Dalam penelitian Dan (2022) dijelaskan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, bedanya antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Biswas-Diener et al (2020) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, kondisi kerja, serta perusahaan dan manajemen. Artinya banyak sekali aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja ini. Apabila perusahaan tidak bisa menyediakan berbagai aspek tersebut kepada karyawannya maka tentu pada akhirnya ini akan sangat mempengaruhi kekuatan komitmen organisasi karyawan (Biswas-Diener et al., 2020).

Akan menjadi masalah apabila seorang karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja di organisasi tempat mereka bekerja, seorang karyawan yang tidak memiliki gairah terhadap pekerjaannya di organisasi tersebut, ditambah fasilitas yang buruk, pemimpin atau atasan yang hanya memberikan pekerjaan yang bertumpuk tanpa mendampingi atau mengajari karyawannya, upah yang tidak sepadan dengan skill dan kemampuan karyawan dan faktor lainnya yang menimbulkan ketidakpuasan karyawan. Berbeda dengan organisasi yang memikirkan kepuasan kerja karyawannya, maka masalah-masalah akan dapat teratasi dengan lebih mudah dan juga tingkat komitmen organisasi karyawan terhadap suatu organisasi akan meningkat (Dwinanda, 2022).

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada ibu Gustikaf selaku kepala Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT X, masalah yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan yaitu: (a) banyaknya pekerjaan yang menumpuk ditambah dengan pekerjaan yang berulang mengakibatkan para karyawan jenuh dengan pekerjaannya, belum lagi para karyawan yang harus mengejar *deadline* pekerjaan yang mana sering kali tidak sempat sehingga terpaksa harus lembur. (b) pekerjaan yang kurang menantang dan melatih daya berfikir sehingga menimbulkan rasa kurang puasnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mereka berpikir bahwa skill mereka yang biasanya dibutuhkan dalam dunia kerja tidak terlalu meningkat secara signifikan sehingga menimbulkan kurang puasnya mereka dalam pekerjaannya.

Dari penjabaran diatas, peneliti melihat masalah-masalah komitmen organisasi dan faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan transformasional dan

kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi komitmen organisasi. Apabila pemimpin suatu organisasi memiliki sikap kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan diperhatikan lebih baik tentu komitmen karyawan pada suatu organisasi akan meningkat. Maka penting sekali untuk memiliki pemimpin yang tidak hanya memikirkan diri sendiri tetapi memikirkan kepentingan bersama juga perusahaan yang memikirkan kepuasan kerja karyawannya yang tentu nantinya akan mempengaruhi komitmen suatu karyawan pada suatu organisasi. Tentu apabila tidak memperhatikan dua faktor tersebut yang mempengaruhi komitmen organisasi, maka akan menjadi masalah besar bagi suatu organisasi, suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi apabila dua faktor tersebut diabaikan.

Berdasarkan pada uraian di atas, komitmen organisasi dan faktor yang mempengaruhinya sangat menarik untuk di bahas dalam penelitian ini. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengambil judul **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Pekerja di PT X se-Jabodetabek.**

## **1.2 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi masalah yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek?

- 3) Apakah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh secara serempak terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini antara lain adalah:

- 1) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek.
- 2) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek.
- 3) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara serempak terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi hasil penelitian yang bermanfaat bagi berbagai pihak:

- 1) Kegunaan teoritis, memberikan sumbangan secara teoritis mengenai kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam manajemen SDM (Sumber Daya Manusia).
- 2) Kegunaan praktik, yaitu berupa hasil penelitian yang bermanfaat untuk berbagai pihak:
  - a. Peneliti, yaitu mendapatkan wawasan yang luas dengan mendalami ilmu yang diperoleh

- b. Perusahaan, yaitu para pelaku terutama yang memiliki jabatan tinggi di perusahaan dalam menemukan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pekerja PT X se-Jabodetabek.
- c. Mahasiswa, yaitu dapat digunakan untuk bahan rujukan pada penelitian selanjutnya.

