

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap pegawai baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasi yang menurun. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Organisasi akan mempengaruhi stabilitas karyawan, kalau tingkat pertukaran karyawan tinggi maka biaya juga tinggi untuk perekrutan dan pelatihan karena biaya pengembangan untuk karyawan baru juga memerlukan biaya.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat mendorong perusahaan untuk berhasil dengan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengkaji faktor-faktor terkait komitmen karyawan

terhadap perusahaan (Hasmarini & Yusniawan, 2008) dalam (ramadhan, 2018). (Azeem,2010) Menjelaskan bahwa berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuannya tidak hanya tergantung pada kompetensi karyawannya, melainkan juga komitmen karyawan tersebut pada perusahaan. Bahkan, semua jenis perusahaan membutuhkan komitmen yang tinggi dari karyawannya agar dapat mencapai tujuannya (Ramadhan, 2018). Dengan ini dikarenakan komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki perusahaan oleh karyawan, sehingga mereka akan rela berkorban dalam membantu perusahaan untuk mewujudkan tujuan – tujuan dan loyal untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

(Allen dan Mayer,1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki tiga bentuk, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Ketiga bentuk komitmen ini disebut *three component model of commitment* yang merupakan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Komitmen efektif terkait adanya ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan; komitmen kelanjutan terkait dengan adanya perasaan yang membutuhkan perusahaan oleh karyawan; dan komitmen normatif terkait dengan merasa berkewajiban untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Komitmen efektif merupakan bentuk keterikatan emosional seorang karyawan dimana karyawan tersebut merasakan bahwa ia memiliki rasa tanggungjawab yang besar bagi perusahaan, Karyawan yang punya komitmen efektif yang kuat, maka akan memepertahankan keanggotaanya atas kemauan dan inisiatif pribadi (Allen & Mayer, 1990) dalam (Ramadhan, 2018).

Menurut Lutan (2006) komitmen organisasi merupakan sikap yang didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota tertentu.

Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen memiliki konsekuensi yang berbeda-beda pada perilaku karyawan seperti kehadiran, performansi terhadap pekerjaan atau keinginan untuk terus menyelesaikan pekerjaan. Konsekuensi dari komitmen organisasional dapat bersifat positif maupun negatif. Jika komitmen organisasional tidak sejalan dengan harapan-harapan karyawan, maka komitmen karyawan akan cenderung rendah terhadap organisasi. Komitmen yang rendah akan berdampak pada ketidakhadiran karyawan dalam bekerja. Selain itu, komitmen yang rendah juga berdampak pada lambatnya peningkatan karir seorang karyawan.

Lutan (2006: 246) Menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional diantaranya yakni: 1) Variabel orang ini meliputi usia, kedudukan dalam organisasi dan di posisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal dan eksternal. 2) Variabel organisasi meliputi desain pekerjaan, keadilan organisasi, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan (kepemimpinan Transformasional, kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Partisipatif).

Steers dan Poter (1983, h. 68) Menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah: 1) Karakteristik personal yang meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia. 2) Karakteristik kerja yang didalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stress kerja, identifikasi tugas, pemberdayaan karyawan, pengembangan diri karyawan, tanggung jawab. 3) Karakteristik organisasi yang meliputi desentralisasi dan

tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan. 4) Sifat dan kualitas pekerjaan berdasarkan pada uraian tersebut maka faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah pendidikan, masa kerja, usia, dorongan berprestasi, tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, pemberdayaan karyawan, pengembangan diri karyawan, tanggung jawab, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, kualitas kerja, lingkungan kerja, dan rekan sekerja.

Keadilan organisasi Menurut Greenberg (2010:201) keadilan organisasi adalah persepsi tentang keadilan dalam organisasi, yang terdiri dari persepsi tentang bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil (keadilan prosedural) dan keadilan yang dirasakan orang-orang hasil-hasil itu sendiri.

Variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Boehenke *et al.*1999) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan.

Variabel terakhir yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah pemberdayaan karyawan. Menurut (Diputri dan Rahyuda,2016) Pemberdayaan karyawan merupakan sebagai cara untuk mendorong komitmen organisasi karena meningkatkan kesesuaian antara peran kerja dan kepercayaan diri dalam kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan mendorong

karyawan untuk melakukan upaya lebih atas nama organisasi dan lebih berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan bekerja keras menunjukkan segala daya upaya untuk organisasi dan senantiasa ingin menjadi bagian dari organisasinya. Karyawan yang ingin menjadi anggota suatu organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan seluruh usaha yang dimilikinya sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lainnya, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Komitmen afektif berkembang jika keterlibatan dalam organisasi terbukti sebagai pengalaman yang memuaskan seperti memberikan kesempatan pada karyawan untuk melakukan tugas yang memuaskan atau memperoleh kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang berharga. Komitmen berkembang jika karyawan memperkirakan akan mengalami kehilangan atau kerugian jika keluar dari organisasinya. Kehilangan itu bisa berupa status yang diperoleh karena pekerjaannya, sedangkan kerugiannya dapat berupa waktu atau usaha yang sudah dilakukan demi organisasi. Sementara itu, komitmen normatif berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu dan menerima keuntungan yang menimbulkan kewajiban moral untuk membalasnya (Meyer dkk,2017).

Sebuah Perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasional karyawannya. Hal ini dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan

serta meningkatkan produk yang dihasilkannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi (Greenberg dan Baron,2017). Komitmen yang tinggi pada organisasi dapat diartikan bahwa loyalitas karyawan pada organisasi yang mempekerjakannya juga tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan bekerja lebih keras dan memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan yang komitmennya rendah (Mowday, Porter, dan Steers). Randall, Fedor, dan Longenecker dalam (Greenberg & Baron,2017) mengungkapkan komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan Keterlambatan karyawan serta Kelalaian dalam melakukan pekerjaannya. (Blau)(Pakpahan, 2017).

(Greenberg & Baron,2017) Menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah 1. Karyawan tidak konsisten pekerjaannya 2. Kurangnya komunikasi 3. Produktivitas karyawan menurun.

CV Dijawa Abadi adalah perusahaan furniture yang yang didirikan pada tahun 2002, dan saat ini perusahaan mempunyai karyawan sejumlah 128. Karyawan memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dituntut memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas kinerja melalui peningkatan sumber daya manusianya, Tetapi masih ditemukan permasalahan

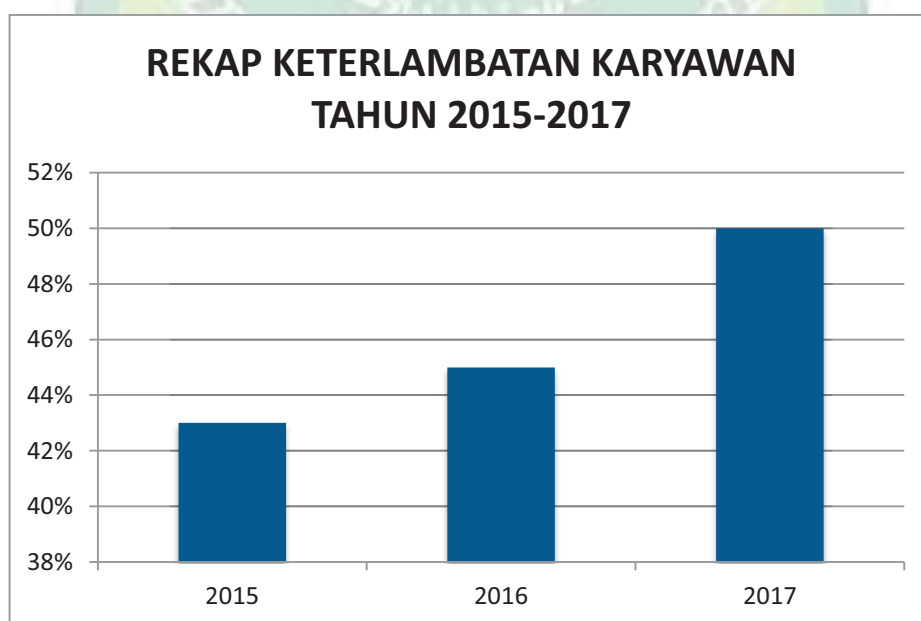
yang ada pada sebagian karyawan di CV Dijawa Abadi berdasarkan pengamatan yang dilaksanakan pada hari Jumat – Rabu Tanggal 15-20 November 2019.

Masalah-masalah Sumber daya manusia yang melanda sebagian karyawan yang ada di CV Dijawa Abadi adalah 1. Karyawan sering terlambat masuk kerja 2. Karyawan tidak konsisten pekerjaannya 3. Kelalaian dalam melakukan pekerjaannya. 4. Produktivitas karyawan menurun. 5. Kurangnya komunikasi antara karyawan dan pemimpin. Masalah-masalah tersebut diperkuat dengan data keterlambatan karyawan berikut ini:

**Tabel 1.1.**  
**Keterlambatan Karyawan**

No	TAHUN	JUMLAH KARYAWAN TERLAMBAT	PRESENTASE
1	2015	660	42%
2	2016	696	45%
3	2017	768	50%
<b>RATA – RATA 46%</b>			

Sumber : CV Dijawa Abadi



### **Gambar 1.1.Keterlambatan Karyawan**

Dilihat dari hasil survei diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan memiliki komitmen organisasi yang masih rendah, seperti keterlambatan masuk kerja para karyawan terlambat hadir ke perusahaan. Persentase tingkat keterlambatan karyawan CV Dijawa Abadi selama tiga tahun terakhir, dapat kita lihat bahwa jumlah tingkat keterlambatan karyawan tiap tahun mengalami peningkatan, selama tiga tahun terakhir persentase jumlah karyawan yang terlambat dari CV Dijawa Abadi lebih dari 10% dengan tingkat peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2017 yaitu sebanyak 50%. Tingkat persentase keterlambatan karyawan dianggap bermasalah apabila melebihi titik kritis sebanyak 10% dari jumlah karyawan yang ada.

Peningkatan keterlambatan karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi di CV Dijawa Abadi mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Permasalahan di atas juga didukung dengan rendahnya komitmen afektif, diindikasikan ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada perusahaan dan bersedia menerima nilai-nilai perusahaan mengenai komitmen organisasional juga terjadi di CV Dijawa Abadi. Yang terdapat di perusahaan adalah organisasi dan mendefinisikan dari data presentase karyawan dan keterlambatan karyawan. Selanjutnya pada perusahaan CV Dijawa Abadi itu memberikan kewenangan kepada karyawan untuk



berkomitmen tinggi pada organisasi yang ada pada perusahaan CV Dijawa Abadi tersebut. Beberapa penyebab rendahnya komitmen organisasi karena kurang maksimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan kegiatan organisasi dan menurunnya keadilan organisasi kerja karyawan. Keadilan organisasi dan pemberdayaan karyawan memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasional. Kepemimpinana transformasional karyawan merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh keadilan organisasi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional karyawan diindikasikan memiliki peran/kontribusi yang signifikan.

Rendahnya komitmen organisasi karyawan dibuktikan dengan tingginya angka turnover karyawan. Seperti yang dijelaskan pada data berikut ini:

**Tabel 2.2.**  
**Turnover Karyawan Cv Dijawa Abadi**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan masuk	Karyawan keluar
2015	150	145	5
2016	147	138	7
2017	138	128	10
Jumlah Karyawan	128		

Pada tahun Persentase tingkat turnover CV Dijawa Abadi selama tiga tahun terakhir, dapat kita lihat bahwa jumlah tingkat keterambatan karyawan tiap tahun mengalami peningkatan, selama tiga tahun terakhir persentase jumlah karyawan yang keluar dari CV Dijawa Abadi lebih dari 5 karyawan dengan tingkat peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2017 yaitu sebanyak 10 karyawan.

Tingkat persentase turnover karyawan dianggap bermasalah apabila melebihi titik kritis sebanyak 10% dari jumlah karyawan yang ada.

Terdapat *research gap* mengenai pengaruh keadilan organisasi, kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian dari (Ramadhan, 2018), (Pramudiamas, 2017), (Diputri, 2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan penelitian (Kadek cintia , 2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

(Ramadhan, 2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan penelitian dari (Darsana, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

Penelitian dari (Pramudiamas, 2017), (Setiawan, 2018), (Diputri, 2016) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan penelitian (Radnyanamastri, 2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian fenomena dan *research gap*, maka penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan.

## 1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Melihat luasnya permasalahan dalam penelitian ini, maka ruang lingkup atau batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Lokasi ini dibatasi lokasinya hanya pada CV Dijawa Abadi.
2. Penelitian ini dibatasi lingkungannya pada pengaruh keadilan organisasi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasional.
3. Penelitian ini dibatasi pada peliputan subjek penelitian yaitu seluruh karyawan yang di CV Dijawa Abadi.

## 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan yang terdapat pada latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah yaitu:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional?

## 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan di CV Dijawa Abadi.

2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasi karyawan di CV Dijawa Abadi.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi karyawan di CV Dijawa Abadi.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini meliputi:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi terhadap penelitian selanjutnya. Bagi kalangan akademis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi serta pengetahuan apabila dimasa mendatang dilakukan penelitian yang serupa mengenai ada atau tidaknya melalui Keadilan organisasi, Kepemimpinan transformasional, Pemberdayaan karyawan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Memberikan wawasan kepada pihak yang berkepentingan untuk memecahkan masalah-masalah praktis dalam menganalisis faktor yang mempengaruhi melalui Keadilan organisasi, Kepemimpinan transformasional, Pemberdayaan karyawan.