

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Globalisasi menuntut dunia untuk berubah dan berkembang secara terus menerus. Perkembangan dan perubahan ini tidak dapat dihindari bagi kehidupan organisasi di masa kini dan mendatang. Jika terjadi perubahan dalam suatu negara, terutama negara maju, maka perubahan tersebut akan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap negara lainnya. Kekuatan lingkungan global tersebut dapat menjadi faktor pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Bidang garapan bisnis juga mengikuti perkembangan dunia dengan melakukan perubahan dalam waktu yang tidak bersamaan (Madsen, Miller, & John 2005).

Organisasi semakin tertantang untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya dalam dunia yang ditandai oleh daya saing global, restrukturisasi organisasi dan fluktuasi ekonomi, seperti tantangan akan kebutuhan untuk mempertahankan komitmen karyawan yang tinggi (Bass, 2000; Magliocca and Christakis, 2001). Komitmen karyawan sangat penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan organisasi atas pemain pasar tenaga kerja yang semakin bergejolak. Menurut Holton dan O'Neill (2002), komitmen karyawan adalah sesuatu hal yang penting karena berkaitan dengan biaya perekrutan, sosialisasi, dan pelatihan karyawan baru. Komitmen organisasi sangat berkaitan erat dengan individu dan organisasi, seperti absensi, omset perusahaan, stres kerja, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja, kinerja, dan produktivitas individu

(Benkhoff, 1997, Boglar, 2005; Chow dan Holden, 1997, Meyer dan Allen, 1997; Meyer et al, 2002;. Mowday et al, 1979;. Reichheld, 2001). Individu yang berkomitmen untuk nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka akan bekerja lebih keras, lebih kecil kemungkinannya untuk absen dari pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih rendah untuk berhenti, memiliki kepuasan kerja meningkat dan cenderung memiliki peningkatan produktivitas (Allen dan Meyer, 1996; Lu et al, 2002;. Mathieu dan Zajac, 1990; Meyer dan Allen, 1997; Mowday et al, 1982;. Porter et al, 1974; Stallworth, 2003). Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan syarat penting untuk efektivitas organisasi, terutama ketika mempertimbangkan biaya yang terkait dengan tingginya omset dan absensi. (Bartlett, 2001;. McMurray et al, 2000).

Komitmen organisasi secara umum didefinisikan dedikasi individu dan kesetiaan kepada organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai seberapa kuat karyawan mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam suatu organisasi (Mowday & Steers, 1979). Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) komitmen organisasi bisa dikarakteristikan setidaknya dengan tiga faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi: (1) keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi ke dalam diri para karyawannya, (2) kemauan untuk berusaha lebih atas nama organisasi, dan (3) usaha untuk memelihara keterlibatan dalam organisasi. Menurut Mowday dan Steers (1979) menjelaskan bahwa komitmen organisasi lebih dari sekedar loyalitas secara pasif pada perusahaan atau organisasi akan tetapi lebih terlibat pada suatu hubungan yang aktif, yang karyawan ikut

memberikan kontribusi demi kesejahteraan perusahaan atau organisasi tersebut. Pendefinisian oleh Mowday dan Steers (1979) juga didukung oleh Sager dan Johnston (1989, dalam Dursun & Kilic, 2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dikarakteristikan melalui pengidentifikasian yang dilakukan oleh seseorang berdasarkan nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk berusaha lebih, dan keinginan untuk tetap dalam organisasi. Konsep tentang komitmen organisasi, Mowday, Porter, dan Steers (1982) bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan berusaha lebih untuk organisasinya karena komitmen organisasi biasanya diikuti oleh adanya motivasi kerja yang lebih besar (Lee, 1971, dalam Mowday & Steers, 1979) dan bercita-cita untuk membuat perusahaan menjadi lebih efektif dan makmur (Lawless, 1979, dalam Mowday & Steers, 1979). Hal senada juga disampaikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuannya (Angle & Perry, 1981; DeCotiis & Summers, 1987 dalam Mowday & Steers, 1979).

Komitmen organisasi dalam arti sempit dapat dilihat dari tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan di suatu perusahaan, sehingga dalam beberapa kasus tingkat komitmen organisasi yang rendah diantara para karyawan sangat berhubungan dengan tingkat absen dan *turnover* yang tinggi pula di Amerika Serikat pada umumnya tingkat *turnover* perusahaan 15-30% dan

kecenderungannya meningkat, khususnya di kalangan karyawan muda (25 tahun-40 tahun). Angka ini memang tergolong tinggi karena idealnya tingkat turnover 5-10% (majalah SWA No. 16/XVI/Edisi Agustus 2000). Di Indonesia, berdasarkan survey *Employees Commitment Report* yang diselenggarakan *Asra Market Intelligent* (AMI) pada Januari 2000, *turnover* terbilang rendah hanya sekitar 10%. hal tersebut bukan berarti menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi pula karena berdasarkan fakta tidak sedikit karyawan yang bertahan di perusahaan meski sebenarnya mereka mengaku merasa “terperangkap”. Mereka tidak menyukai pekerjaannya tetapi tidak mau keluar karena takut tidak mendapatkan pekerjaan. Orang-orang demikian sulit diharapkan memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Keberadaan karyawan di perusahaan bukan karena komitmen organisasi melainkan lebih bermaksud menumpang hidup (majalah SWA No. 16/XVI/Edisi Agustus 2000).

PT. Gunawan Dianjaya Steel Tbk (GDS) bergerak di bidang industri penggilingan plat baja canai panas (*hot rolled steel plate*). PT. Gunawan Dianjaya Steel salah satu perusahaan yang memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi, tiap tahunnya PT. GDS kehilangan karyawan divisi produksi sebanyak 15% atau 1-12 karyawan dan setiap bulan terdapat 1-2 karyawan divisi produksi yang keluar dari perusahaan. Hasil wawancara dengan HR PT. GDS, perusahaan menunjukkan alasan terbanyak karyawan divisi produksi memutuskan keluar dari perusahaan adalah mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Perusahaan mengalami kerugian cukup besar apabila karyawan yang keluar merupakan salah satu karyawan yang ahli dibidangnya,

karyawan yang ahli dibidangnya merupakan karyawan yang memiliki masa kerja diatas lima tahun. Saat mengalami kasus demikian perusahaan berusaha mempertahankan karyawan tersebut dengan memberikan bonus-bonus dan tunjangan yang lebih. Karena bagi perusahaan ketika mereka kehilangan orang ahli akan memberikan kerugian yang cukup besar, seperti membuka rekrutmen, mencari orang-orang yang sesuai dengan pekerjaan tersebut dan mengadakan pelatihan-pelatihan khusus dengan biaya yang sedikit.

Penelitian sebelumnya menunjukkan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Salah satu faktor tersebut yang dianggap sebagai penentu utama adalah peran pemimpin. Pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya (Carter, 2006; Anonymous, 2006; Robbins, 1996; Berry, 1997). Terdapat dua konsep kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burns, yaitu: kepemimpinan transformasional dan transaksional (1978, dalam Bass 1999).

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan adalah kepemimpinan transformasional. Praktek kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan serta perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Berry, 1997; Massi dan Cooke, 2000; Bass, Avolio, Waldman, Einstein dan Bebb, 1987).

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pemimpin mempunyai karisma. Pemimpin mempunyai visi dan menggunakan untuk mentransformasikan anggota organisasi, dalam hal ini anggotanya terinspirasi, percaya dan yakin pada kepentingan dan nilai-nilai dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional terbagi ke dalam empat dimensi yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Bass dan Avolio, 1994).

Alasan lain dilakukannya penelitian ini karena pada perusahaan PT. Gunawan Dianjaya Steel baru saja melakukan perubahan di jajaran pimpinan yang diiringi dengan adanya perubahan yang sangat cepat, sehingga dalam menghadapi perubahan tersebut pihak manajemen menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan. PT. GDS melakukan perubahan pada jajaran pimpinan dikarenakan banyaknya keluhan karyawan, karyawan merasa hubungan antara karyawan dengan pimpinannya kurang baik, kurang ada komunikasi diantara kedua. Dengan gaya kepemimpinan transformasional ini diharapkan mampu mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan secara jelas, menumbuhkan kepercayaan kepada bawahan akan kemampuan dan keahlian pemimpin, memotivasi karyawan untuk menghasilkan yang lebih baik lagi sehingga dengan hal tersebut karyawan akan dipercaya, kagum, setia, dan hormat terhadap pimpinan serta organisasi.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen tanpa menggunakan penghargaan atau hukuman. Kepemimpinan transformasional

secara langsung mempengaruhi tingkatan partisipasi. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. (Minner 1992 ; Bycio, Hackett dan Allen, 1995; Berry, 1998; Bass, 1999 ; Kelloway dan Barling dalam Catane, Pond dan Kelloway, 2001; Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia, 2004; Judge dan Piccolo, 2004).

Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi komitmen dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan (Noel M. Tichy & David O. Ulrich, 1984).

Dari uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan divisi produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya?

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai seberapa kuat karyawan mengidentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi (Mowday & Steers, 1979). Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) komitmen organisasi bisa dikarakteristikan setidaknya dengan tiga faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pendefinisian oleh Mowday dan Steers (1979) juga didukung oleh Sager dan

Johnston (1989, dalam Dursun & Kilic, 2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dikarakteristikan melalui pengidentifikasian yang dilakukan oleh seseorang berdasarkan nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk berusaha lebih, dan keinginan untuk tetap dalam organisasi.

Komitmen organisasi telah menjadi fokus perhatian penelitian yang sedang berlangsung selama puluhan tahun karena berdampak pada kinerja individu dan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Samer Khasawneh, Aiman Omari dan Abdullah M. Abu-Tineh (2012) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting terhadap komitmen organisasi. Lanjutnya penelitian May-Chiun Loa, T. Ramayahb, Ernest Cyril de Run juga mengungkapkan faktor-faktor kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yang selanjutnya kedua penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Bass (1999) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya melampaui kepentingan pribadi melalui *idealized influence (charisma)*, *inspiration motivational*, *intellectual stimulation*, atau *individualized consideration*. Hal ini mampu mengangkat kematangan, keinginan untuk berprestasi, dan aktualisasi diri dari bawahan, serta mampu meningkatkan kesejahteraan orang lain, organisasi, dan masyarakat.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan proses bagaimana pemimpin dapat menginspirasi anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang mereka harapkan, berperilaku dengan cara yang membuat orang lain ingin percaya, menghormati dan mengagumi mereka, mereka menjadi termotivasi untuk melampaui keinginan pribadi demi kepentingan kelompok dan organisasi, menciptakan suasana di mana anggota dibuat untuk menjadi lebih produktif.

Penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi masih jarang dilakukan di beberapa literatur, khususnya di Indonesia. Sehingga penelitian ini merujuk pada dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khasawneh, Aiman Omari dan Abdullah M. Abu-Tineh (2012) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional pada umumnya mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen karyawan. Perlu diketahui bahwa masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional di atas akan berdampak positif terhadap komitmen karyawan. Perilaku kharismatik atasan dalam arti memiliki visi dan misi yang jelas dan menarik, menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, mampu mengkomunikasikan ide-ide yang cerdas dan dapat dipercaya bawahan. Secara logis kaitan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional terutama dari aspek kharismatik dapat menumbuhkan identifikasi pegawai terhadap perusahaan yang antara lain tercermin dalam perasaan memiliki, bangga sebagai bagian dari organisasi. Terbentuknya identifikasi tersebut berdampak positif terhadap internalisasi tujuan (*goals internalization*) yaitu tujuan-tujuan yang ditetapkan perusahaan secara konkrit termanifestasi dalam bentuk

gairah/semangat pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dimensi komitmen afektif berkorelasi kuat dengan dimensi kharismatik.

Sehubungan dengan penelitian ini, fenomena yang diangkat yaitu komitmen organisasi yang terjadi di PT Gunawan Dianjaya Steel Surabaya. PT. GDS memiliki tingkat *turnover* yang cukup tinggi, tiap tahunnya PT. GDS kehilangan karyawan divisi produksi sebanyak 15% dan setiap bulan terdapat 1-2 karyawan divisi produksi yang keluar dari perusahaan. Dari hasil wawancara dengan manager HRD PT. GDS, perusahaan menunjukkan alasan terbanyak karyawan memutuskan keluar dari perusahaan adalah mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Selain itu, hasil wawancara awal, PT. GDS harus mengalami kerugian karena harus kehilangan karyawan yang ahli dibidangnya. Jika perusahaan harus kehilangan karyawan ahli, perusahaan akan mengeluarkan biaya perekrutan, sosialisasi, dan pelatihan karyawan baru agar mendapatkan orang yang ahli dibidangnya dan untuk itu semua perusahaan tidak mengeluarkan uang yang cukup sedikit. Oleh karena itu, mempertahankan karyawan tersebut harus menjadi prioritas tinggi untuk sebuah organisasi.

Alasan lain dilakukannya penelitian pada PT. Gunawan Dianjaya Steel dikarenakan PT. GDS sedang mengalami perubahan jajaran pemimpin yang diiringi dengan adanya perubahan yang sangat cepat, sehingga dalam menghadapi perubahan tersebut pihak manajemen menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan. PT. GDS melakukan perubahan pada jajaran pimpinan dikarenakan banyaknya

keluhan karyawan, karyawan merasa hubungan antara karyawan dengan pimpinannya kurang baik, kurang ada komunikasi diantara kedua. Sehingga berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan Divisi Produksi PT Gunawan Dianjaya Steel Surabaya.

### 1.3. Batasan Masalah

Permasalahan dalam masalah ini dibatasi oleh penulis, agar penelitian ini tidak menyimpang dari tujuan utamanya. Untuk membatasi masalah penelitian, Populasi penelitian yang dipakai adalah Divisi Produksi PT GDS, dikarenakan besarnya angka *turnover* pada suatu organisasi maka komitmen individu pada organisasi tersebut akan semakin rendah.

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi diartikan sebagai seberapa kuat karyawan mengidentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi (Mowday & Steers, 1979). Lanjutnya menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982) komitmen organisasi bisa dikarakteristikan setidaknya dengan tiga faktor-faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu keadaan dimana seorang pemimpin mempunyai karisma, dimana pemimpin mempunyai visi dan menggunakan untuk mentransformasikan anggota-anggota organisasi, dimana dalam hal ini anggotanya terinspirasi, percaya dan yakin pada kepentingan dan nilai-nilai dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama. (Bass dan Avolio, 1994)

Empat aspek Kepemimpinan Transformasional tersebut:

### 1. *Idealized Influence*

Pemimpin sebagai *role model* yang dikagumi dan dipercaya oleh bawahannya. Pemimpin yang membangkitkan, merangsang bawahannya

### 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan standar terhadap karyawannya, menginspirasi karyawan melalui motivasi-motivasi sehingga mereka berkomitmen dan menjadi bagian dari visi bersama organisasi. Dengan mengkomunikasikan tujuan dan harapan organisasi. Pemimpin dapat menginspirasi karyawannya untuk bekerja sebagai tim agar dapat mencapai tujuan organisasi.

### *3. Intellectual Stimulation*

Seberapa tinggi usaha seorang pemimpin untuk membantu para pengikutnya dalam memahami suatu permasalahan dan bagaimana mengatasinya.

### *4. Individual Consideration*

Tingkat perhatian yang diberikan seorang pemimpin kepada para pengikutnya dengan memberikan dukungan dan atensi yang dibutuhkan oleh para pengikutnya tersebut untuk dapat bekerja dengan performa yang terbaik.

## **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

“Apakah ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan divisi Produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya?”

## **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji dan menganalisis secara empiris tentang hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen karyawan pada karyawan divisi Produksi PT. Gunawan Dianjaya Steel Surabaya.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **A. Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan pengembangan tentang teori komitmen organisasi bagi universitas, fakultas, dan seluruh mahasiswa.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi untuk ide yang inovatif tema bahasan komitmen organisasi.

### **B. Manfaat Praktis**

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi langsung kepada peneliti lainnya mengenai pengukuran kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.
2. Penelitian ini menjelaskan konsep dari kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada karyawan perusahaan yang berfokus pada pelanggan, sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi perusahaan yang berfokus pada pelanggan lainnya untuk meningkatkan komitmen organisasi.
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi karyawan tentang pentingnya komitmen organisasi untuk menghadapi persaingan global.