

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi salah satu aset usaha yang berharga. Sumber daya manusia merupakan perwujudan atas kemampuan terpadu manusia mulai dari daya pikir, daya fisik, perilaku dan sifat yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungan (Darmawan, 2013). Sumber daya manusia menjadi satu-satunya sumber daya yang dibekali dengan akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya, rasio, rasa, dan karsa untuk terus belajar, bekerja keras, tangguh dan penuh semangat sehingga potensi diri berkembang maksimal serta mampu mengembangkan diri secara proaktif (Sutrisno, 2009).

Beberapa perilaku karyawan penting dalam menunjang efektivitas organisasi seperti (1) masuk dan tetap bertahan dalam organisasi (2) melaksanakan tugas kerja dengan spesifikasi yang dapat diandalkan (3) terlibat dalam inovasi dan aktivitas spontan yang melebihi dari ekspektasi organisasi (Shahid & Azhar, 2013; Katz, 1964). Komitmen organisasi menjadi salah satu indikator yang memberikan pengaruh signifikan pada efektivitas organisasi. Komitmen organisasi menjadi penentu keberhasilan organisasi, meningkatkan pencapaian produksi dan produktivitas kerja (Alrowwad, Obeidat et al, 2019).

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan ikatan emosional, mental, dan kognitif pada organisasi seperti kesetiaan, keinginan

menjadi bagian, keterikatan, dan keyakinan pada nilai dan tujuan organisasi (Lambert & Paoline, 2008). Komitmen organisasi menjadi ukuran kesediaan karyawan untuk tetap tinggal dalam pekerjaan di masa depan. Keyakinan karyawan pada misi dan tujuan organisasi, kemauan menghabiskan upaya dalam mencapai prestasi dan keinginan terus bekerja disana (Tongol & Cabaluna, 2021).

Menurut Kessler (2013) karyawan dikatakan berkomitmen pada organisasi ketika tujuan mereka sejalan dengan organisasi tersebut, ketika mereka bersedia mengerahkan segala upaya atas nama organisasi dan ketika mereka ingin mempertahankan koneksi dengan organisasi. Komitmen Organisasi telah terbukti menjadi kunci utama dari sikap dan perilaku penting lainnya seperti kinerja dan turnover. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung tinggi kinerja kerjanya dan lebih rendah tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan.

Menurut Schermerhorn, Hunt, Osbon dan Uhl-Bien (2010) mengemukakan terdapat dimensi utama komitmen organisasi rasional dan emosional komitmen. Rasional komitmen mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan finansial, pengembangan dan profesional individu. Sedangkan emosional komitmen mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

Salah satu berita bertajuk “Rumus Sukses Eka Tjipta Widjaja: Padukan Bisnis dengan Kepedulian pada Sekitar” pada Rabu 28 Desember 2022 di Tribus Bisnis ini menggambarkan bagaimana sebuah organisasi mampu meraih kesuksesan berkat kontribusi karyawan, komitmen pada organisasi menjadi salah satu alasannya. Tahun 2022 menghadirkan banyak gejolak, tantangan dan peluang

bagi banyak organisasi. Ditengah gempuran pandemi Covid-19 yang melanda, ancaman perubahan iklim dan adanya konflik geopolitik global menyebabkan lonjakan harga bahan baku kebutuhan pokok masyarakat. Situasi yang menimbulkan dampak pada dunia usaha dan sosial. Namun Sinar Mas terus melangkah maju dengan optimis dalam menjalankan operasional bisnisnya. Sinar Mas berlandaskan pada enam nilai-nilai warisan yaitu integritas, sikap positif, inovatif, komitmen, perbaikan berkelanjutan dan loyalitas.

Untuk diperoleh data awal, dilakukan wawancara pada beberapa karyawan di perusahaan tempat penelitian ini dilaksanakan. Wawancara pertama dilakukan pada subjek laki-laki berinisial SE (27) tanggal 18 November 2022. Subjek merupakan karyawan tetap yang sudah bekerja selama 9 Tahun. Saat ini subjek bekerja pada bagian admin gudang. Dengan tugas mengkoordinir keluar masuknya bahan baku, mengecek kualitas dan mendistribusikannya ke bagian produksi. Pekerjaan rutin subjek hanya berkaitan dengan bahan baku produksi di gudang. Namun sikap atasan yang tidak tegas, dan tidak berani untuk melindungi bawahannya, terasa sangat merugikan bagi subjek. Jika terjadi permasalahan terkait kualitas bahan baku yang tidak memenuhi standar, atasan juga terkesan kurang cepat tanggap dalam mencari solusinya.

Wawancara pada subjek kedua dilakukan pada subjek laki-laki berinisial AM (20) pada tanggal 25 November 2022. Ia merupakan karyawan dengan status karyawan kontrak yang baru bekerja 1 tahun. Ia menempati posisi serabutan, dengan pekerjaan yang tidak jelas. Tugas kesehariannya melakukan pengemasan produk, menata produk dalam kardus kemasan besar atau pengebalan dan

mempersiapkan muatan untuk pengiriman atau didistribusikan ke wilayah pemasaran. Ia berencana untuk tidak melanjutkan kontrak kerjanya dan berharap memperoleh pekerjaan yang tidak serabutan sesuai bidang pendidikannya.

Wawancara pada subjek ketiga dilakukan pada subjek laki-laki berinisial (NA) pada tanggal 28 November 2022. Ia merupakan karyawan dengan status pekerja tetap yang telah bekerja selama 11 tahun. Saat ini ia menempati posisi teknik dengan pekerjaan rutin pengecekan panel, jenset, perawatan mesin penunjang produksi dan kelistrikan. Subjek saat ini telah mengajukan penguduran diri. Beban pekerjaan yang semakin berat dan tidak jelas seiring dengan meningkatnya kapasitas produksi. Subjek merasa over capacity melayani permintaan dari banyak devisi untuk perawatan teknik. Disamping itu seringkali subjek bersinggungan dengan banyak devisi tak jarang menimbulkan gesekan ataupun perselisihan. Sedangkan sikap atasan tidak pernah memberikan perlindungan ataupun solusi yang jelas atas setiap permasalahan yang muncul. Subjek selalu berusaha berfikir keras menyelesaikan setiap kendala yang ada. Pada akhirnya subjek memutuskan berhenti mengabdikan pada organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah karakteristik pekerjaan (Umukoro & Egwakhe, 2019). Heller (1999) menyatakan salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah dengan memperkaya pekerjaan, melalui peningkatan tingkat minat dan memastikan pekerja mempunyai variasi pendorong tugas untuk dikerjakan.

Menurut Kulik, Oldham dan Hackman (1987) karakteristik pekerjaan adalah dimensi inti dari pekerjaan yang mencakup keberagaman keterampilan, identitas tugas, kejelasan tugas, otonomi, dan umpan balik yang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan pemegang pekerjaan.

Sebagian besar karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan memiliki cita-cita untuk pertumbuhan karir mereka (Joo & Lim, 2009). Hal ini diwujudkan melalui tanggungjawab pada pekerjaan, berinisiatif, dan mengasah kemampuan yang menantang. Dan organisasi yang memberikan kesempatan tersebut menjadikan tingginya tingkat komitmen pekerja (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). Piccolo dan Qolquitt (2006) menyebutkan otonomi dan umpan balik mampu meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan. Ketika karyawan yang menerima umpan balik atas tugas dan memiliki kendali atas bagaimana tugas dapat diselesaikan menjadi lebih berkomitmen pada organisasi.

Karakteristik pekerjaan dirancang untuk meningkatkan motivasi, kepuasan dan kinerja kerja (Hackman, Lawler, 1971), keterlibatan serta komitmen organisasi (Walton, 1986). Pekerjaan yang dirancang dengan benar dapat mempengaruhi motivasi sehingga karyawan memberikan respon positif pada lingkungan kerja. Karakteristik intrinsik pekerjaan secara positif mempengaruhi sikap melalui proses perseptual. Karakteristik pekerjaan menimbulkan keadaan psikologis yang positif pada karyawan seperti kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab, kerjasama dan kepuasan kerja yang tinggi (Banai & Reisel, 2007).

Grant & Parker (2009) mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai gambaran tentang bagaimana pekerjaan, tugas, peran yang disusun berdasarkan struktur, diberlakukan, dan dimodifikasi serta dampaknya pada hasil individu, kelompok, dan organisasi. Menurut Tieg, Tetric dan Fried (1992) Karakteristik Pekerjaan digambarkan sebagai dimensi-dimensi pekerjaan inti yang menjadi motivasi internal berlandaskan keadaan psikologis akan kebermaknaan, tanggung jawab dan pengetahuan.

Karakteristik pekerjaan adalah sistem atau faktor situasional yang mempengaruhi psikologis dan kondisi sikap karyawan. Memotivasi karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang berbeda dan bakat untuk melakukan tugas, mengasosiasikan atau mengidentifikasi diri mereka secara dekat dengan penyelesaian tugas, merasa diberdayakan dalam melaksanakan pekerjaan melalui otonomi yang diperoleh dari pekerjaan dan mendapatkan umpan balik yang memadai dari pekerjaan yang dilakukan (Johari, Yahya, 2016).

Penelitian mengenai hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan komitmen organisasi pernah dilakukan oleh Darma, Purwadi, Sundari, Hakim, dan Pusriadi (2020). Penelitian yang berjudul "*Job Characteristics, Individual Characteristics, Affective Commitment and Employee Performance*" menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi.

Didukung penelitian dengan judul “*Relationship between Job Characteristics and Organizational Commitment: A Descriptive Analytical Study*” yang dilakukan oleh Fajari, Ramazani, Hedaiati, Aliabadi, Elhamirad dan Valiee (2015). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi.

Selain karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan (Mahdi et al, 2014; Lee, 2005). Menurut Werther dan Davis (1996) Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen yang mempunyai tugas utama mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan antusias. Kepemimpinan memberikan andil yang cukup besar dalam mengelola dan mengatur organisasi secara efektif guna mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan (Keith David, 1981).

Bycio, Hackett dan Allen (1995) Kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan paling efektif yang mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional menunjukkan peningkatan motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja kerja (Bono & Judge, 2003). Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi dan fokus pada apa yang terbaik untuk organisasi. Menciptakan kondisi yang berkontribusi untuk menyelaraskan identitas dan nilai-nilai karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, menanamkan perasaan hormat, kesetiaan, etika yang baik, integritas, dan memperhatikan kebutuhan pengikut yang tinggi (Gillet & Vandenberghe, 2014).

Menurut Munandar (2014) gaya kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi pengikut atau bawahan untuk lebih memberikan kontribusi pada perusahaan melampaui kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan dalam memberikan pengaruh yang besar pada bawahan.

Robbin dan Judge (2013) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan pemimpin yang memiliki kemampuan yang luar biasa dalam memberikan pengaruh pada pengikutnya. Pemimpin transformasional bekerja lebih efektif, lebih kreatif, bertanggungjawab tinggi, berani mengambil resiko yang lebih besar.

Pemimpin transformasional memiliki karakter berkharisma, inspiratif, memperhatikan pengikut dan merangsang intelektual. Mereka mampu merangsang semangat anggota untuk berhasil menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi, mengatasi tantangan baik dari dalam maupun luar organisasi, berani menciptakan perubahan untuk pencapaian tujuan organisasi, mendorong anggota lebih percaya diri dan menanamkan kebanggaan pada diri anggotanya. Anggota organisasi menerima dampak psikologis yang baik dan merasa terjamin akan pekerjaannya sehingga meningkatkan komitmen organisasi (Kim & Kim, 2014).

Penelitian yang mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pernah dilakukan oleh Avolio, Zhu, Koh dan Bhatia (2004), dengan judul "*Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*". Dari penelitian tersebut diperoleh hasil

adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

Diperkuat dengan penelitian yang berjudul “*The effect of Transformational Leadership and Change Leadership on Employee Commitment to a Change: A Multilevel Study*” yang dilakukan oleh Herold, Fedor, Caldwell dan Liu (2008). Dari penelitian ini di peroleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat terhadap komitmen karyawan.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam melalui penelitian “Hubungan antara karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi di PT. ATI Kudus”

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris hubungan antara karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi di PT. ATI Kudus.

C. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis pada berbagai pihak yang terkait. Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan psikologi terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi, berkaitan dengan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi karyawan

Diharapkan hasil dari penelitian ini memberikan sumbangan informasi bagi karyawan terkait hubungan antara karakteristik pekerjaan dan gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

b. Bagi perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam membuat kebijakan terkait karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji bidang yang sama untuk menyempurnakan hasil penelitian saat ini.