

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu perusahaan merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik atau buruknya kinerja dari suatu perusahaan salah satunya ditentukan oleh seberapa besar kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas perusahaan tidak akan mampu bersaing dan bertahan lama, akibatnya perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan sebuah aset yang paling berharga bagi perusahaan dimana pada dasarnya berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap pekerjaan yang dilakukan di dalam perusahaan, agar dapat merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol pekerjaan, serta menggerakkan sumber daya lain yang ada pada perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal oleh karena itu sumber daya manusia harus di kelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002). Sejalan dengan itu manusia mempunyai sifat dasar pertukaran sosial. Pertukaran sosial adalah dasar perilaku yang ada pada individu untuk mencari penghargaan dan menghindari hukuman. Manusia merupakan makhluk yang rasional, standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalanya waktu serta dari satu orang ke orang lain (West, 2007).

Manusia dalam memenuhi kebutuhannya ia akan mencari pekerjaan atau bekerja, baik itu berwirausaha ataupun bekerja sebagai karyawan pada perusahaan. Karyawan merupakan salah satu asset utama bagi perusahaan yang saat ini semakin diakui keberadaannya. Hal ini dikarenakan, penentu dari sebuah keberhasilan kerja dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan salah satunya adalah karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan maka akan timbul rasa loyal untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga berpeluang sangat kecil untuk melanggar kedisiplinan pada aturan perusahaan yang telah dibuat.

Organizational Commitment ialah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Mayer & Allen (1997) menyatakan ada tiga dimensi *organizational commitment*, yang pertama adalah *affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri. Kedua adalah *continuance commitment* yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi. Ketiga adalah *normative commitment*, yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

Organizational Commitment merupakan sebuah ikatan terhadap sesuatu yang dimana ikatan ini nantinya akan membuat bertahan dan ingin mencapai tujuan bersama. Dengan adanya komitmen seseorang akan cenderung aktif terhadap pekerjaan yang ditekuninya, sehingga menimbulkan semangat dalam diri untuk mencapai tujuan. Ini memberikan gambaran bahwa komitmen adalah bagaimana seseorang menempatkan dirinya dalam sebuah keyakinan dan bagaimana seseorang memiliki kemauan untuk tetap mempertahankan dirinya atas keyakinan tersebut. Ini adalah kesimpulan yang peneliti dapat dari beberapa teori mengenai komitmen.

Organizational Commitment pada diri karyawan akan semakin tinggi jika mereka merasa puas dan mampu memenuhi semua kebutuhan hidup sesuai dengan apa yang diharapkan atas pekerjaannya. Akan tetapi, karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya cenderung merasa tidak puas dan dapat memicu ketidakhadiran, menurunnya kinerja, tingginya *turnover* hingga pindah pekerjaan. Adapun kondisi tersebut bisa di alami semua perusahaan, salah satunya pada perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor, *suplyer* dan pengembangan pembangunan di kota padang yang sedang disibukan dengan pembangunan.

PT Bima Arjuna Prakasa merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor, *suplyer* dan *developer*. Perusahaan ini sudah cukup lama bekerja sama dengan pemerintah kota padang dalam melaksanakan proyek pembangunan. Salah satu tujuan perusahaan yaitu memberikan hasil yang maksimal. Perusahaan ini menerima proyek pembangunan yang dirancang oleh pemerintah kota padang, baik pembangunan gedung, tempat wisata dan perbaikan – perbaikan

pembangunan lainnya, salah satunya ialah perbaikan dan pembenahan taman imam bonjol di kota Padang.

PT Bima Arjuna Prakasa beralamat di Jl, kompleks cimpago permai II blok C1 No.11 RT/RW 04/04 kelurahan koto luar kecamatan pauh kota padang. Perusahaan ini mulai terlambat menyelesaikan pembangunan dan perbaikan dari waktu yang telah dijanjikan pada 10 tahun terakhir ini, sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai dan tidak kunjung selesai dari perjanjian waktu yang telah disepakati dengan pemerintah kota Padang. Oleh sebab itulah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan ini, yang disebabkan karena adanya ketidak pastian kerja sama dari waktu yang telah disepakati bersama.

Kehadiran merupakan suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh pekerja untuk membuktikan dirinya hadir atau tidak hadir dalam bekerja di suatu organisasi. Hal ini akan mencerminkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Prihatinta & Wiwoho, 2017). Muslim & Khajar (2006) melalui hasil riset yang dilakukanya, tidak adanya komitmen dapat mengurangi keefektifan organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen rendah pada organisasi memiliki kemungkinan untuk terlambat kerja dan melakukan tindakan absensi. Karyawan yang mempunyai komitmen rendah, memiliki kemungkinan terlambat dan tidak masuk kerja (Gibson, 1995). Dari uraian ringkas dan hasil data yang peneliti dapatkan dari perusahaan ini, peneliti dapat mengetahui indikasi rendahnya komitmen pada karyawan karena adanya kondisi ketidakhadiran dan *turn over* karyawan perusahaan selama 2018. Berikut ini adalah data alpha karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.

Tabel 1.1
Data Tidak Hadir Tanpa Keterangan Karyawan PT Bima
Arjuna Prakasa

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Total Alpha Karyawan	Persentase %
1	Januari	115	8	6,9%
2	Februari	115	8	6,9%
3	Maret	115	10	8,6%
4	April	115	11	9,5%
5	Mei	112	15	13,3%
6	Juni	112	5	4,4%
7	Juli	110	5	4,5%
8	Agustus	110	5	4,5%
9	September	104	10	9,6%
10	Oktober	104	10	9,6%
11	November	104	10	9,6%
12	Desember	104	10	9,6%

Sumber : Data diolah peneliti, 2019

Berdasarkan Tabel 1.1 memperlihatkan jumlah karyawan yang terlambat pada tahun 2018 dinyatakan dalam bentuk persentase. Dari data alpha PT Bima Arjuna Prakasa dapat diketahui bahwa pada bulan januari 2018 memiliki jumlah tingkat alpha sebesar (6,9%) dan mulai mengalami kenaikan pada bulan maret - april 2018 sebesar (8,6% dan 9,5%) hingga pada bulan mei 2018 mengalami kenaikan tingkat alpha tertinggi sebesar (13,3%) dan kemudian mulai menurun pada bulan juni – agustus 2018 sebesar (4,4% dan 4,5%) serta kembali meningkat pada bulan september – desember 2018 sebesar (9,6%). Hal ini menjadi indikasi bahwa adanya pelanggaran aturan pada tahun 2018 melebihi 10% yang dimana dikatakan cukup rendah apabila berada pada nilai 0 (nol).

Selanjutnya peneliti memperoleh data kedua berupa data *turn over* karyawan PT Bima Arjuna Prakasa selama periode 2016 sampai 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.2 dibawah ini :

**Tabel 1.2 Data *Turn over* Karyawan
PT Bima Arjuna Prakasa 2016 - 2018**

Tahun	2016	2017	2018
Karyawan Keluar	2	8	10
Karyawan Masuk	13	12	15
Jumlah Karyawan	102	115	115
Persentase %	1,9%	6,9%	8,6%

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui terjadinya kecenderungan kenaikan tingkat *turn over* karyawan selama periode 2016 sampai 2018. Selama tahun 2016 persentase *turnover* sebesar 1,9% pada tahun 2017 sebesar 6,9% dan pada tahun 2018 sebesar 8,6%. Hal ini menunjukkan terjadinya kecenderungan kenaikan tingkat kehadiran dan *turn over* sehingga memperkuat rendahnya komitmen organisasi pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa. Rendahnya komitmen organisasi dapat terlihat dari terabaikanya nilai – nilai kesetiaan dan aturan yang ada pada perusahaan.

Turn over mencerminkan tingkat komitmen pada karyawan, karena merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila mendapati kondisi kerja yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Rhokmah & Riani, 2005). *Turn over* terjadi karena komitmen yang dimiliki anggota organisasi

sangat kurang, bahwa karyawan tersebut harus memiliki komitmen dengan menerima pekerjaan atau tugas yang diberikan tanpa membuat kesalahan, bertanggung jawab dan tidak merugikan orang lain (Safi'i, 2015). Faktor yang membuat individu memiliki keinginan berpindah dan bertahan salah satunya adalah komitmen organisasi (Mobley, 2011). Dengan adanya data dan uraian diatas, diduga ada indikasi rendahnya tingkat komitmen karyawan pada perusahaan, hal ini dapat terlihat dari tingkat alpha karyawan dan tingkat *turnover* karyawan pada PT Bima Arjuna Prakasa.

Seorang karyawan yang bertanggung jawab mempunyai komitmen dengan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya pada organisasi, sebaliknya seorang karyawan yang tidak bertanggung jawab mempunyai komitmen dengan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya pada organisasi, karyawan merasa malas, dan tidak ingin bekerja, karyawan tersebut akan menghindar dari pekerjaannya.

Wiggins (1996) menyatakan ada dua perspektif perilaku manusia sebagai karyawan yaitu bahwa setiap tindakan dengan mempertimbangkan untung rugi baik material ataupun nonmaterial, baik perilaku yang baik maupun yang tidak baik akan ditiru oleh orang lain sejauh mana tindakan tersebut dipandang baik dan tidak menimbulkan pelanggaran.

Semua permasalahan yang ditimbulkan akibat rendahnya komitmen organisasi tidak lepas dari adanya peran seorang pemimpin dalam perusahaan. Seorang pemimpin, mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda – beda, salah satunya ialah jenis kepemimpinan transformasional. Yukl (2010) kepemimpinan transformasioal adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang.

Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin negara. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai – nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Krishnan (2005) menyatakan teori utama dalam teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikutnya untuk mencapai target yang melebihi kemampuan karyawan itu sendiri.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor kedua yaitu lingkungan kerja yang mempengaruhi rendahnya *Organizational Commitment*. Lingkungan kerja juga merupakan salah satu faktor terhadap komitmen karyawan pada perusahaan. Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dalam melakukan pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi dirinya secara langsung dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Faktor lingkungan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena ada kemungkinan mempengaruhi karyawan baik tingkat bawah maupun tingkat menengah dan tingkat atas dalam keputusannya untuk berhenti atau ingin terus bekerja pada organisasi tersebut. Organisasi perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti penataan faktor-faktor lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman di tempat kerjanya (Herjany & Bernarto, 2018).

Akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu *group* yang terdiri dari beberapa pengikutnya. *Group* ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*, yang terdiri dari

orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang *leader* dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus. Yang kedua disebut dengan *out group*. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit kontrol yang diberikan oleh leader dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan *leader* dengan *out group* berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik (Robbins & Judge, 2008).

Pengertian *leader member exchange (LMX)* sebagaimana pendapat Morrow, *et all* (2005), merupakan suatu peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang semakin baik akan meningkatkan kepercayaan dalam diri karyawan saat bekerja, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk akan berpengaruh sebaliknya. *Leader member exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan (Truckenbrodt, 2000). Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan inilah yang menunjukkan adanya indikasi dari *leader member exchange* di perusahaan.

Pemahaman terhadap *leader member exchange* tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini

menyangkut pada ikatan emosional antara karyawan dan pimpinan dalam perusahaan (Leonard, 2002).

Chan dan Mak (2014) menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* pada dimensi afektif dan normatif melalui penelitiannya yang dilakukan pada mahasiswa eksekutif dan karyawan industri China. Susita, *et all* (2017) menyatakan dalam penelitiannya lingkungan kerja (*work environment*) berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* pada karyawan. Selain itu Herlambang (2017) juga berpendapat *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Commitment* pada Karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa ?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa ?
3. Bagaimana pengaruh *leader member exchange* (LMX) terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam hal ini banyak variabel - variabel yang mempengaruhi tingkat komitmen organisasi pada karyawan, namun penulis hanya membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris terkait pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PT Bima Arjuna Prakasa.

1.5 Mafaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu :

- a. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pembaharuan kurikulum di universitas yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan dunia.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah dalam ilmu pendidikan yaitu, membuat karya tulis ilmiah untuk pendidikan lebih lanjut.
- c. Sebagai pijakan atau referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan ilmu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat untuk :

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi pengetahuan tersendiri bagi penulis dan dapat menjadi pedoman dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya, bila ingin mengupas persoalan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan *leader member exchange* terhadap *organizational commtiment* karyawan.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam mengambil keputusan karena penelitian ini dapat menggambarkan terkait pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan *leader member exchange* terhadap *organizational commitment* karyawan di PT Bima Arjuna Prakasa.