

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting bagi perusahaan dalam memajukan dan mengembangkan suatu perusahaan mulai dari perencanaan, melaksanakan, serta mengendalikan setiap kegiatan yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka perusahaan harus dapat memberikan perhatian lebih pada sumber daya manusia agar proses pekerjaan dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan karena sumber daya manusia memiliki sumber pemikiran, perasaan, dan perilaku yang dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang (teknispendidikan.net, diunduh pada tanggal 13 september 2017).

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi yang terus diperbaharui, tetapi dari sumber daya manusianya sendiri yang melaksanakan pekerjaan tersebut karena manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktifitas perusahaan dan harus dimanfaatkan semaksimal mungkin. Dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen pada saat ini bukanlah hal yang mudah mengingat banyaknya berbagai macam perbedaan antara sumber daya satu dengan yang lain. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan organisasi harus dilakukan secara optimal agar tujuan individu, perusahaan, dan organisasi dapat tercapai.

Komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu kunci penting bagi keberhasilan organisasi . karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya akan memberikan kontribusi positif dan memiliki perhatian lebih pada tugasnya, serta memiliki sifat yang sangat loyal terhadap perusahaan, sehingga akan sedikit kemungkinan perilaku buruk yang diberikan pada perusahaan oleh karyawan. Organisasi harus dapat meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan semakin besar usaha yang dilakukannya dalam melakukan pekerjaan dan semakin lama pula ia ingin berada

dalam organisasi (stellarhr.com, diunduh pada 13 September 2017). Komitmen juga sangat penting dimiliki oleh karyawan, karena dengan adanya komitmen maka karyawan akan menjadi lebih bertanggung jawab pada pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan memiliki komitmen rendah pada organisasi, maka karyawan cenderung tidak produktif dalam bekerja. Begitu juga dengan tingginya tingkat turnover dan ketidak hadiran karyawan (Morrow, 1993). Oleh karena itu untuk dapat membuat seorang karyawan memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada organisasi, maka organisasi juga harus dapat memberikan apa yang menjadi kebutuhan bagi karyawan.

Tidak adanya komitmen karyawan pada organisasi dapat mengurangi tingkat keefektivan organisasi. Selain itu, karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi akan cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Hal ini tentunya membuat perusahaan dapat mengurangi pengeluarannya untuk karyawan. Karena jika perusahaan memiliki tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi dan penurunan komitmen organisasi, maka akan membuat perusahaan rugi dari segi waktu dan biaya. Karyawan yang memiliki komitmen juga memerlukan sedikit pengawasan dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007)

Definisi komitmen organisasi menurut beberapa ahli, merujuk pada identifikasi diri karyawan dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan pasif terhadap organisasi, tetapi juga berhubungan aktif antara karyawan dengan perusahaan atau organisasi. Allen dan Meyer (1990) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, *pertama* komponen *affective*, berkaitan dengan emosional yang diidentifikasi bahwa karyawan terlibat di dalam suatu organisasi. Komponen ini memiliki dasar jika karyawan dengan komponen ini tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. *Kedua*, komponen *normatif* yang merupakan rasa tanggung jawab kewajiban karyawan apa yang harus diberikan kepada organisasi. Jika karyawan memiliki komponen ini yang tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena membutuhkan organisasi. *Ketiga*, komponen *continuance* yaitu komponen yang berdasarkan pada persepsi karyawan tentang

kerugian yang dihadapi jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen ini tinggi masih tetap bergabung dengan organisasi karena mereka harus melakukannya.

Meyer, Allen, dan Smith (Rhoades et al.,2001) berpendapat apabila seorang karyawan dengan komitmen *affective* lebih mungkin untuk mengembangkan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi organisasinya, dan lebih mungkin untuk berkembang dalam pekerjaan. Sedangkan untuk karyawan memiliki komitmen *continuance* dan *normatif*, mereka biasanya kurang terlibat dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian maupun pekerjaan.

Salah satu faktor penyebab kurangnya atau tidak adanya komitmen karyawan pada organisasi adalah *bullying*. *Bullying* adalah merupakan bentuk perilaku yang melibatkan adanya pemaksaan secara psikologis atau fisik terhadap seseorang atau sekelompok orang yang lebih lemah oleh seseorang atau sekelompok orang yang lebih kuat (Rigby, 1999; Ma, Stein & Mah, 2001; Olweus, 1991). Pandangan lain mengatakan bahwa *bullying* adalah suatu tindakan yang disengaja seperti penggunaan kekerasan, ancaman, paksaan untuk menyalahgunakan atau mengintimidasi orang lain. Perilaku ini dapat menjadi suatu kebiasaan dan melibatkan ketidak seimbangan kekuasaan sosial atau fisik. Hal ini dapat mencakup pelecehan secara lisan dan fisik, dan dapat diarahkan berulang kali terhadap korban tertentu, mungkin atas dasar ras, agama, gender, seksualitas, atau kemampuan. Budaya *bullying* dapat berkembang dimana saja selagi terjadi interaksi antar manusia, mulai dari sekolah, rumah tangga, lingkungan sekitar. Bahkan, faktanya di tempat kerja pun juga tidak jarang terjadi adanya *bullying* (Coloroso, 2007). *Bullying* dapat terjadi karena terjadi kesalahpahaman (prasangka/prejudice) antar pihak yang berinteraksi. *Bullying* bukanlah merupakan suatu tindakan yang kebetulan terjadi, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti faktor sosial, budaya, dan ekonomi. Biasanya dilakukan oleh pihak-pihak yang merasa lebih kuat, lebih berkuasa atau bahkan merasa lebih terhormat untuk menindas pihak lain untuk memperoleh keuntungan tertentu. Menurut Santrock (Suwarjo, 2009) korban *bullying* memiliki karakteristik individual tertentu, seperti: sulit bergaul/canggung, kurang percaya diri, karyawan yang giat/kurang giat, cantik/ganteng atau sebaliknya, karyawan yang pelit atau tidak mau berbagi,

karyawan yang berpenampilan lain (kuper/tidak gaul), mempunyai logat bicara tertentu/gagap, karyawan dengan ekonomi yang baik/kurang baik.

Fenomena bullying banyak disorot dan merebak di media massa akhirakhir ini dan memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kesehatan mental individu. Bullying bisa berupa berbagai bentuk dan bisa terjadi pada anak-anak, remaja dan bahkan orang dewasa. Bullying bisa terjadi di dalam keluarga, sekolah (*school bullying*), tempat kerja (*workplace bullying*), di masyarakat bahkan sesuai dengan perkembangan teknologi dapat juga terjadi di dunia maya (*cyberbullying*).

Suatu perusahaan pada umumnya berorientasi untuk mampu meningkatkan produktivitas semaksimal mungkin, namun dengan menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin, termasuk dengan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pada situasi ini terdapat interaksi yang cukup rawan akan terjadinya konflik, dimana perusahaan cenderung menuntut karyawan untuk selalu memaksimalkan kerjanya tanpa memikirkan akibat personal karyawannya. Sims dan Sun (2012) telah mengamati interaksi lingkungan kerja pada perusahaan manufaktur di China, dimana karyawan dituntut untuk kerja semaksimal mungkin meski penuh dengan tekanan, terutama bagi karyawan yang masih berusia muda. Dengan begitu maka dapat memunculkan perlakuan tidak adil dan kasar atau bullying dari atasan ke bawahannya. (Rupini Uthaya Shangar & Dr. Rashad Yazdanifard).

*Bullying* di tempat kerja (*workplace bullying*) merupakan perilaku yang berulang pada target individual yang dilakukan oleh individual atau kelompok seperti kekerasan verbal, atau arahan yang bersifat mengancam, intimidasi, mempermalukan, dan sabotase yang berkaitan dengan pekerjaan (Olweus, 1994) perilaku di tempat kerja juga dapat berupa: (1) penghinaan, yaitu: mencelah, mengejek, memperendahkan, dan mempermalukan dengan sengaja, (2) intimidasi, yaitu: intimidasi psikologis, kekerasan fisik, dan menyalahgunakan jabatan, (3) pengucilan sosial, yaitu: mengasingkan, menjauhi, menimpalkan kesalahan pada orang lain tanpa adanya fakta, dan menjadikan orang lain sebagai korban, (4) gangguan yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti: pengawasan berlebihan, memberi tugas dengan tenggang waktu yang tidak masuk akal (Rudi, 2010).

*Bullying* dapat mengakibatkan berbagai macam gangguan yang berkaitan dengan kesehatan fisik dan psikologis, seperti: stress, cemas, *panic attack*, depresi, perasaan terasingkan dari tempat kerja, penyakit fisik (sakit kepala, luka, bahkan bunuh diri). Tindakan *bullying* memberikan efek negatif bagi perusahaan dan akan merugikan untuk perkembangan suatu organisasi karena adanya *bullying* membuat berkurangnya performa kerja, hilangnya kepercayaan diri, hilangnya konsentrasi, inginya keluar dari perusahaan, dan masih banyak lagi, serta mempengaruhi hubungan antara pekerja dengan rekan kerjanya, kerabat, keluarga, dan perusahaan. (Australian Public Service Commission, 2009). . Selain itu, karyawan yang depresi juga mengalami perubahan pada pikiran seperti prestasi yang buruk, takut mati, kehilangan minat dan motivasi, pesimis, dan menyalahkan diri sendiri (Stuart, 2013). Karyawan yang mengalami depresi biasanya akan cenderung lebih mengungkapkan pemikiran yang menyimpang dan hanya memperhatikan aspek negatif dibandingkan aspek positif yang ada didalam dirinya (Beck dalam Nora 2011).

*Bullying* ini dapat dikatakan sebagai topik yang cukup menarik, sebab selama ini *bullying* masih saja dianggap sebagai hal yang biasa saja, padahal *bullying* memberikan dampak negatif pada targetnya dan perilaku ini semakin lama semakin meningkat (Gunawan, Prihanto & Yuwanto; 2009; Peyton, 2003). Individu yang menjadi target *bullying* juga jarang melaporkan perlakuan yang diterimanya, sebab mereka takut akan memberikan dampak negatif terhadap perkembangan karir mereka.

Undang-undang di Indonesia telah banyak yang mengatur mengenai larangan untuk melakukan segala macam diskriminasi dan yang mengatur tentang berbagai macam perlindungan seperti jaminan kesehatan, sosial dan upah kerja. Akan tetapi belum adanya hukum maupun undang-undang di Indonesia yang secara spesifik mengatur dan menangani tentang interaksi personal antarkaryawan. Kurangnya perlindungan secara spesifik membuat perilaku *bullying* masih sering terjadi di negara berkembang seperti Indonesia. *Bullying* telah mendapat perhatian dari para manajer, *supervisor support*, dan karyawan pada suatu perusahaan karena konsekuensi negatif yang ditimbulkannya, salah satunya berdampak besar pada komitmen organisasi.

Kurangnya komitmen karena faktor *bullying* pada karyawan dapat dicegah dan dikurangi dengan adanya dukungan pimpinan. Dukungan pimpinan didefinisikan sebagai pandangan karyawan mengenai sejauh mana pengawas mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Sebagai agen organisasi, pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan demikian, karyawan sering melihat umpan balik atasan mereka sebagai indikasi orientasi organisasi terhadap mereka (Eisenberger et al., 1986; Kottke & Sharafinski, 1988). House (1981) mengidentifikasi bahwa ada empat tipe dari dukungan pimpinan: instrumental, emosional, informasional, dan penilaian. Dukungan pimpinan mengacu pada bantuan pimpinan terhadap karyawan mereka dengan dekat, memahami, dan tulus. Pimpinan yang mendukung berbagi masalah karyawan dan mencoba membantu dalam menghadapi masalah tersebut. Dukungan pimpinan adalah satu jenis kontrak psikologis, yang mengarahkan karyawan untuk menilai organisasinya.

O'Driscoll dan Randall dalam Latif dan Gulzar (2011) membuktikan bahwa ada hubungan positif dan kuat antara dukungan pimpinan dan komitmen organisasi. Selain itu didukung oleh Wayne et al dalam Latif dan Gulzar (2011) yang menyatakan bahwa ketika karyawan mendapatkan dukungan, mereka akan lebih cenderung membangun bersama hubungan dengan organisasi tersebut. Pimpinan dalam memimpin karyawannya harus mampu memberikan dukungan terhadap karyawan-karyawannya. Dukungan pimpinan didefinisikan sebagai kemampuan pimpinan dalam memberikan dorongan dan dukungan kepada karyawan atau bawahannya dalam kelompok kerja mereka yang secara langsung memiliki dampak pada reaksi afektif dari karyawan atau bawahannya (Griffin dkk dalam Zaigham, 2010). Beberapa studi mengenai dukungan pimpinan pada pekerjaan menunjukkan bahwa dukungan pimpinan pada pekerjaan karyawan sangat penting karena dapat mereduksi efek-efek negatif yang ditimbulkan dari konflik antara pekerjaan atau dengan organisasi. Apalagi karyawan biasanya memiliki kepercayaan pada pimpinan, sehingga dukungan pimpinan mempengaruhi kepercayaan karyawan. Kepercayaan kepada pimpinan memiliki

korelasi positif pada berbagai aspek, baik dari pihak perusahaan, karyawan, maupun bagi supervisor itu sendiri.

Karyawan Indonesia berada pada dimensi hirarki, sehingga perusahaan memilih lingkungan kerjanya yang formal dan lebih terstruktur. Pekerjaan yang menjadi prioritas telah diatur oleh atasan. Pada hirarki ini, untuk mendapatkan pekerjaan mereka harus disetujui oleh atasan secara beruntun, tidak dapat secara horizontal. Pekerja akan dipandang atau diakui oleh jabatan (Naibaho, 2013). Pabrik adalah suatu bangunan industri besar di mana para pekerja mengelolah benda atau mengawasi pemrosesan mesin dari satu produk menjadi produk yang lain sehingga menjadikan suatu produk yang memiliki nilai tambah. Ada banyak jenis posisi yang terdapat dalam susunan struktur organisasi pabrik mulai dari yang paling atas seperti pemilik, hingga yang paling bawah seperti para buruh pabrik di bagian produksi. Kebanyakan pabrik biasanya menganut hirarki yang sangat tinggi dan cenderung sangat kaku, ditandai dengan segala sesuatu proses yang terjadi dalam perusahaan harus sesuai dengan peraturan dan rules yang berlaku, komunikasi secara vertikal, adanya senioritas.

Pada pabrik bagian produksi, memiliki jumlah buruh atau karyawan yang sangat banyak mulai dari puluhan hingga ratusan yang artinya ada banyak pula berbagai bentuk karakter individu dalam menyikapi budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Karena memiliki karakter individu sendiri-sendiri, maka tiap karyawan juga memiliki perbedaan dalam menanggapi budaya organisasi tersebut, mulai dari yang positif hingga negatif. Tingkat hirarki dan senioritas yang tinggi di pabrik biasanya membuat para buruh atau karyawan ingin menunjukkan kemampuan kinerja mereka pada atasan, terutama pada bagian produksi. Biasanya mereka saling menjatuhkan satu sama lain untuk mempertahankan posisi atau untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi. Berbagai macam cara dapat dilakukan oleh buruh atau karyawan tersebut, mulai dari mencelah, mengejek, mengintimidasi, menjauhi, hingga kekerasan fisik. *Bullying* ini tidak hanya dilakukan oleh buruh saja, tetapi juga bisa dari atasan atau pimpinan. Biasanya *bullying* yang dilakukan oleh pimpinan berupa pilih kasih dalam melimpahkan pekerjaan dan menimpalkan kesalahan, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk melakukan bentuk *bullying* yang lain juga.

*Bullying* pada tempat kerja membuat korban merasa tidak aman, nyaman, dan menimbulkan gangguan fisik dan psikologis sehingga membuat kinerja menurun. Adanya *bullying* tidak menutup kemungkinan para korban untuk keluar dari organisasi karena mereka tidak betah, tetapi juga bisa saja membuat karyawan menjadi lebih giat bekerja karena ingin membuktikan kepada pelaku bahwa perlakuan yang telah mereka buat itu salah. Peran pimpinan sebagai pendukung (Supervisor Support) sangat dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan ini dengan harapan pimpinan dapat membuat karyawan termotivasi, tidak melakukan intimidasi, dan serta tetap berkomitmen pada organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai pentingnya *bullying*, *supervisor support*, dan *commitment* bagi suatu perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PERAN DUKUNGAN PIMPINAN SEBAGAI MODERASI HUBUGAN ANTARA BULLYING DAN KOMITMEN PADA PT. TJAKRINDO MAS GRESIK” dengan Studi Kasus pada Buruh/Karyawan bagian Produksi PT. Tjagrindo Mas perusahaan di bidang Industri yang terletak di Gresik - Jawa Timur.

## **1.2 Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini terdapat batasan-batasan yaitu sebagai berikut :

1. Objek penelitian pabrik PT. Tjagrindo Mas .
2. Subjek penelitian adalah buruh/karyawan PT. Tjagrindo Mas bagian produksi.
3. Batasan subjek adalah pekerja berusia 17-60 tahun.
4. Variabel yang digunakan *bullying*, *supervisor support*, dan *commitment*

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah yang telah ditentukan, maka penelitian ini dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *bullying* memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen pada buruh/pekerja PT. Tjagrindo Mas ?
2. Apakah *supervisor support* memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen pada buruh/pekerja PT. Tjagrindo Mas ?



3. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh signifikan memperlemah hubungan antara *Bullying* dan *Commitment* pada buruh/karyawan pada PT. Tjagrindo Mas ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penulisan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *bullying* terhadap komitmen buruh/pekerja pada PT. Tjagrindo Mas
2. Untuk mengetahui dan mengevaluasi pengaruh *supervisor support* terhadap komitmen pada buruh/pekerja pada PT. Tjagrindo Mas
3. Untuk mengetahui dan mengevaluasi pengaruh *bullying* terhadap komitmen melalui moderasi *supervisor support* buruh/pekerja pada PT. Tjagrindo Mas

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

##### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini berguna untuk menjadi dasar referensi mengenai *workplace bullying*, *supervisor support*, dan *commitment*. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi pada penelitian yang serupa dan berhubungan pada topik ini.

##### **1.5.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran pada perusahaan mengenai pengaruh *workplace bullying*, *supervisor support* terhadap komitmen buruh/pekerja. Dengan begitu, maka diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan supaya menjadi lebih maju dan mampu bertahan ditengah persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sejenis maupun tidak yang semakin lama semakin ketat ini.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan bagi penulis yang dapat berguna. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat diterapkan penulis dalam dunia kerja nantinya khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## 3. Bagi Universitas Pelita Harapan Surabaya

Penelitian ini dapat menjadi bahasn referensi, menambah ilmu pengetahuan, serta dapat menjadi bahan referensi dan pertimbangan dalam menyusun penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penulis, maka penulis penelitian ini disusun secara sistematika sebagai berikut :

#### BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian baik yang bersifat teoristis maupun praktis.

#### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dijelaskan teori-teori mengenai *workplace bullying*, *supervisor support*, dan *commitment*, penelitian terdahulu, pengembangan hiotesis, model penelitian, serta bagan alun berpikir.

#### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini akan menguraikan mengenai jenis penelitian, populasi dan sampel. Metode pengumpulan data, definisi operasional, dan pengukuran variabel serta metode analisis data.

#### BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisikan mengenai gambaran umum PT.Tjakrindo Mas, analisis data, dan pembahasan

**BAB V : KESIMPULAN**

Dalam bab ini berisikan simpulan, implikasi, dan saran