

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Di tengah arus globalisasi dan pesatnya pertumbuhan industri, peta persaingan bagi Perusahaan khususnya di sektor manufaktur menjadi semakin ketat. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi, tetapi juga harus menjaga efisiensi operasional dan memastikan distribusi tepat waktu guna memenuhi permintaan pasar. Situasi ini mendorong perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang memungkinkan mereka beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan industri yang kompleks. Keunggulan semacam itu tidak hanya bergantung pada modal besar atau kecanggihan teknologi, melainkan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkan organisasi.

Sumber daya manusia memegang peran strategis sebagai landasan utama bagi seluruh aktivitas operasional dan perumusan kebijakan organisasi. Tanpa tenaga kerja yang kompeten dan berdedikasi, sistem operasional yang dirancang dengan sebaik apa pun tidak akan dapat beroperasi pada tingkat kinerja optimal. Oleh karena itu, pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi sebagai kerangka kerja strategis untuk memaksimalkan potensi karyawan serta memastikan kontribusi yang optimal. Fungsi MSDM melampaui sekadar tugas administratif; fungsi ini mencakup pengembangan kompetensi, pembinaan

hubungan industrial yang harmonis, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui pengelolaan SDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja sekaligus menjaga stabilitas tenaga kerja secara berkelanjutan (Magdalena *et al.*, 2025).

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah tingkat komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan, kesediaan untuk memberikan usaha terbaik, serta keyakinan terhadap nilai dan tujuan organisasi (Salma *et al.*, 2025).

Komitmen organisasional mencerminkan hubungan emosional antara karyawan dengan organisasi, yang pada akhirnya akan menentukan tingkat loyalitas dan keberlangsungan kerja karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi cenderung menunjukkan sikap loyal, disiplin, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban semata, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasional dapat menimbulkan berbagai permasalahan dalam organisasi, seperti meningkatnya tingkat absensi, menurunnya produktivitas kerja, serta tingginya tingkat perpindahan karyawan (*turnover*). Tingkat *turnover* sering dijadikan sebagai indikator untuk melihat sejauh mana karyawan memiliki keterikatan terhadap organisasi. Meskipun demikian, *turnover* tidak selalu mencerminkan kondisi yang negatif, karena dalam batas tertentu perpindahan karyawan

merupakan hal yang wajar dalam dinamika organisasi. Namun, apabila tingkat *turnover* terjadi secara terus-menerus dan menunjukkan kecenderungan meningkat, maka hal tersebut perlu menjadi perhatian serius bagi perusahaan.

Komitmen organisasional tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun dari lingkungan kerja. Faktor internal mencakup karakteristik pribadi seperti nilai, sikap, dan motivasi kerja, sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan kondisi organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Kombinasi dari kedua faktor tersebut akan menentukan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Salah satu faktor eksternal yang memengaruhi komitmen karyawan adalah persepsi keadilan dalam organisasi. Keadilan distributif berkaitan dengan kesesuaian imbalan yang diterima karyawan, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Persepsi keadilan tersebut menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak oleh organisasi (Umayatin & Agustina, 2023). Ketika karyawan merasakan adanya keadilan, maka akan muncul rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat memperkuat komitmen organisasional.

Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasional. Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi yang efektif akan mendorong karyawan untuk merasa betah dan memiliki keterikatan terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan

ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan komitmen karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung terbentuknya komitmen organisasional yang kuat.

Apabila dikaji lebih mendalam, terdapat faktor-faktor spesifik lain yang memiliki peran penting dalam memengaruhi komitmen organisasional karyawan. Salah satu faktor yang memiliki peran penting adalah kualitas kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan mencerminkan kapasitas personal individu yang mampu mengarahkan organisasi dalam mencapai visi dan tujuannya. Karakteristik ini diwujudkan melalui peran pemimpin sebagai teladan sekaligus pembimbing yang senantiasa memotivasi, mengarahkan, serta menggali potensi positif dari para anggotanya. Dalam konteks organisasi maupun perusahaan, kepemimpinan memegang peranan sentral sebagai penentu arah kebijakan operasional. Kepemimpinan itu sendiri tidak sekadar dipandang sebagai sifat bawaan seorang pemimpin, melainkan sebuah interaksi timbal balik yang dinamis, di mana pemimpin memengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh bawahannya. Proses ini merupakan upaya terencana dari seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh yang kuat dalam membimbing, mengarahkan, menyusun struktur kerja, serta memfasilitasi setiap aktivitas karyawan di dalam kelompok. Oleh karena itu, efektivitas proses kepemimpinan ini sangat ditentukan oleh integritas kepribadian pemimpin yang baik dan berorientasi pada kemajuan organisasi (P. Riska & S. Rini, 2023).

Selain kualitas kepemimpinan, faktor lain yang turut memengaruhi komitmen organisasional adalah *human relations*. *Human relations* berkaitan dengan kualitas

hubungan antar individu dalam organisasi, baik antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama karyawan. Menurut Hendra Gunawan (2022), *human relations* yang baik ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, saling menghargai, serta kerja sama yang harmonis. Hubungan kerja yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa betah dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Faktor berikutnya adalah kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan dalam melaksanakan tugas secara efektif (Hendrawan, 2024). Kompetensi menjadi aspek penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan, karena mencerminkan sejauh mana individu mampu memahami pekerjaan, menguasai keterampilan teknis, serta memiliki sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, serta memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang dalam organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompetensi dapat menyebabkan kesulitan dalam bekerja yang berpotensi menurunkan kinerja dan kepuasan kerja. Kondisi ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan, di mana kompetensi yang baik akan mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan, human relations, dan kompetensi merupakan faktor penting yang memengaruhi komitmen organisasional karyawan. Dewi *et al.*, (2023) membuktikan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, yang menegaskan bahwa peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan membangun hubungan kerja yang baik menjadi kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, U. Ni Wayan *et al.*, (2023) menemukan bahwa human relations berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang secara implisit menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, Fajri *et al.*, (2022) serta Sodikin (2025) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, di mana karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung memiliki rasa percaya diri dan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Kondisi empiris mengenai pentingnya komitmen organisasional serta keterkaitannya dengan variabel-variabel tersebut dapat diamati secara nyata pada CV Multi Jaya Box Mojokerto merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, khususnya dalam produksi kemasan berbahan karton (*corrugated box*). Produk yang dihasilkan digunakan untuk berbagai kebutuhan industri seperti makanan, minuman, serta produk konsumsi lainnya. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan berfokus pada kualitas produk, ketepatan waktu produksi, serta kepuasan pelanggan. Sebagai perusahaan manufaktur yang bersifat padat karya, keberhasilan operasional sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja yang kompeten dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Namun demikian, dalam praktiknya perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Hal tersebut tercermin dari dinamika pergerakan karyawan yang terangkum dalam tabel berikut:

Table 1.1 Data Turnover Karyawan CV Multi Jaya Box (2023-2025)

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Karyawan awal tahun</b> | <b>Masuk</b> | <b>Keluar</b> |
|--------------|-----------------------------------|--------------|---------------|
| 2023         | 47                                | 3            | 2             |
| 2024         | 48                                | 8            | 6             |
| 2025         | 50                                | 13           | 8             |

Sumber: Data Internal CV Multi Jaya Box (diolah, 2026)

Namun demikian, dalam praktiknya perusahaan masih menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja. Berdasarkan data internal perusahaan, dinamika tenaga kerja pada periode 2023 hingga 2025 menunjukkan adanya pergerakan karyawan yang cukup signifikan. Pada tahun 2023, jumlah karyawan awal tercatat sebanyak 47 orang, dengan 3 karyawan masuk dan 2 karyawan keluar. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pergerakan karyawan masih relatif stabil. Pada tahun 2024, jumlah karyawan awal meningkat menjadi 48 orang dengan jumlah karyawan masuk sebanyak 8 orang dan keluar sebanyak 6 orang. Peningkatan jumlah karyawan keluar menunjukkan adanya dinamika dalam mempertahankan karyawan. Selanjutnya, pada tahun 2025 jumlah karyawan awal meningkat menjadi 50 orang, dengan jumlah karyawan masuk sebanyak 13 orang dan keluar sebanyak 8 orang. Peningkatan jumlah karyawan keluar ini menunjukkan adanya kecenderungan meningkatnya pergerakan tenaga kerja.

Secara keseluruhan, data tersebut tidak secara langsung menunjukkan bahwa tingkat *turnover* berada pada kategori tinggi, namun dapat menjadi indikasi awal bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang mereka rasakan. Apabila tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya proses produksi, serta menurunnya efisiensi kerja.

Meskipun hasil penelitian terdahulu secara umum menunjukkan adanya pengaruh positif dari variabel kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi, sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial atau pada sektor yang berbeda. Selain itu, adanya perbedaan hasil penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi secara simultan terhadap komitmen organisasional karyawan pada CV Multi Jaya Box Mojokerto, sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif serta relevan dengan kondisi nyata di sektor manufaktur.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi merupakan faktor-faktor penting yang diduga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh

karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi terhadap komitmen organisasional karyawan pada CV Multi Jaya Box Mojokerto. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi bisnis serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan pemaparan latar belakang yang telah dijelaskan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto?
2. Apakah kualitas kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto?
3. Apakah *human relations* secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto?
4. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto?

## 1.3 Tujuan

Berlandaskan pada perumusan masalah yang telah disampaikan, tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi secara simultan terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas kepemimpinan secara parsial terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *human relations* secara parsial terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap komitmen organisasional karyawan CV Multi Jaya Box Mojokerto.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya terkait pengaruh kualitas kepemimpinan, *human relations*, dan kompetensi terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur dengan menghadirkan model integratif yang relevan pada konteks UKM manufaktur Indonesia—sektor yang selama ini masih jarang diteliti. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan studi mengenai faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional dalam industri manufaktur skala kecil dan menengah.

## 2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang relevan bagi CV Multi Jaya Box Mojokerto dalam mengevaluasi serta meningkatkan kebijakan terkait kualitas kepemimpinan, human relations, dan pengembangan kompetensi karyawan. Melalui temuan penelitian ini, perusahaan dapat memperoleh dasar yang lebih kuat dalam memperbaiki pola interaksi kerja, meningkatkan efektivitas pelatihan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi pijakan penting bagi perusahaan untuk mengoptimalkan komitmen organisasional karyawan dan menjaga keberlangsungan kinerja operasional.