

# BAB I

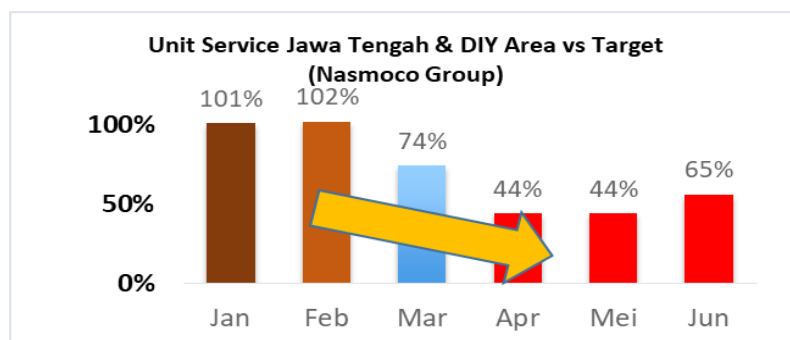
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2020 merupakan tahun yang sangat sulit yang dihadapi oleh seluruh masyarakat baik di Indonesia maupun di seluruh dunia. Hal ini dikarenakan adanya wabah pandemic yang disebut dengan pandemic *COVID-19 (Corona Virus Disease)* yang menyebabkan kematian yang cukup tinggi di belahan dunia. Sejak diumumkannya pandemic *Corona* ini di Indonesia pada februari 2020 hingga saat ini tercatat terkonfirmasi terinfeksi 457.735 dengan tingkat kematian sebesar 3,3% (*covid19.go.id, 2020*). Dengan tingkat kematian yang cukup tinggi tersebut mengharuskan pemerintah Indonesia mengambil langkah-langkah dalam menanggulangi penyebaran virus corona tersebut. Salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah adalah Pembatasan sosial berskala besar, hal inilah yang menyebabkan aktivitas masyarakat menjadi terbatas dan diwajibkan untuk berada di rumahnya masing-masing. Dengan perubahan pola kegiatan masyarakat inilah menyebabkan perubahan yang cukup signifikan pada segala sektor, termasuk sektor dunia usaha. Dampak yang muncul selain dari segi kesehatan, dampak ekonomi juga terjadi dengan adanya penurunan omzet atau kinerja perusahaan akibat dari merebaknya wabah yang terjadi. Salah satu sector yang terkena dampak yang sangat signifikan adalah di sector otomotif. Dilansir dari berita Kompas (2020), Kementrian Perindustrian mencatat sejumlah industri kecil dan menengah otomotif nasional mengalami penurunan penjualan sebesar 90 persen selama pandemic.

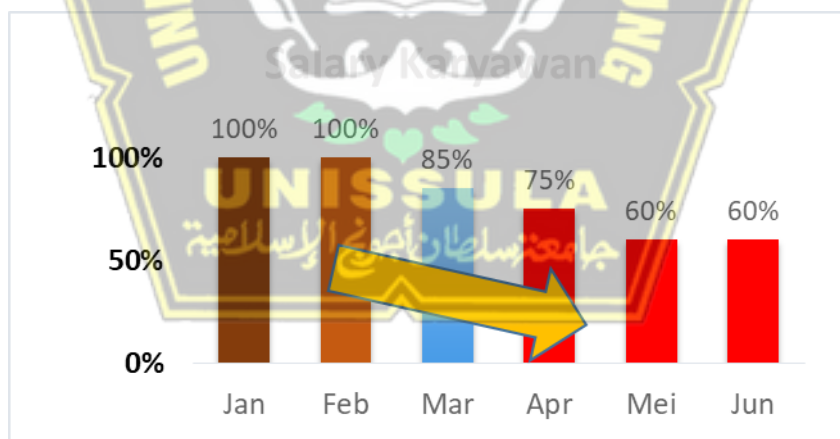
Setiap perusahaan akan melakukan segala cara untuk tetap *survive* dalam menghadapi kondisi yang ada. Salah satu kebijakan perusahaan yang populer di masa pandemic ini supaya tetap survive dengan pendapatan yang menurun adalah dengan pengurangan biaya. Salah satu biaya terbesar dalam sebuah unit usaha adalah biaya karyawan. Di lansir dari LIPI.go.id (2020), data Kementerian Ketenagakerjaan per 20 April 2020 mencatat sebanyak 2 juta lebih pekerja dirumahkan dan terkena PHK (Putusan Hubungan Kerja). Selain itu juga perusahaan juga membuat kebijakan bagi karyawan yang tidak terkena PHK dengan kebijakan yang kurang populer di mata karyawan yaitu adanya pemotongan gaji, dan bahkan penghilangan insentif atau bonus dan tunjangan lain-lain. Hal ini dilakukan semua untuk mempertahankan perusahaan supaya tetap *survive* di masa pandemic ini.

PT. New Ratna Motor atau Nasmoco Group adalah salah satu industri yang bergerak dalam memberikan penjualan mobildan perawatan kendaraan otomotif terbesar di Jawa Tengah dan DIY, merupakan salah satu perusahaan yang terkena dampak dari pandemic ini. Dari hasil perolehan penjualan unit baru juga mengalami penurunan. Hal ini juga berdampak pada jumlah unit service.



**Grafik 1.1 Persentase Performance Unit Service dalam Semester 1 2020**  
 Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

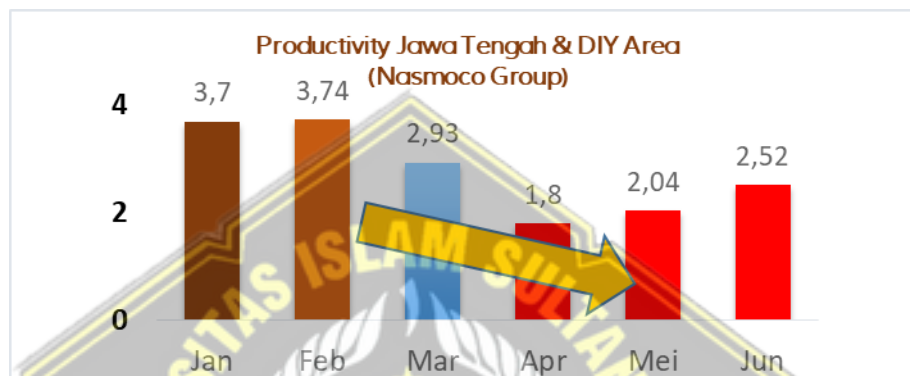
Dengan adanya penurunan dalam kinerja perusahaan tersebut maka Nasmoco melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan perusahaan lain supaya tetap *survive*, yaitu dengan melakukan efisiensi dari segi biaya mulai dari biaya operasional yang harus lebih efisien maupun biaya di segi man power, karena biaya karyawan inilah persentase terbesar dalam biaya perusahaan yaitu sebesar 35%-42% (sumber: Data Keuangan Nasmoco Group) sehingga langkah yang diambil perusahaan di sisi biaya ini adalah mulai dari pengurangan karyawan yang berstatus kontrak dan outsource khususnya di bagian bengkel, selain itu juga karyawan yang masih bekerja juga tidak luput dari kebijakan pengefisienan biaya yaitu dengan penghilangan lembur, pengurangan tunjangan, pemotongan gaji dan bahkan penghilangan insentif dan bonus akhir tahun. Bisa dilihat adanya penurunan pendapatan yang diperoleh karyawan.



**Grafik 1.2. Persentase Penurunan Pendapatan Karyawan**  
 Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

Adanya kebijakan-kebijakan yang sangat merugikan karyawan ini yang dialami dalam waktu yang relative singkat ini. Maka karyawan akan mengalami *shock* bahkan akan sampai level frustrasi. Sesuai teori dari Model Kübler-

Rosspostulat bahwa mereka mengalami kesedihan karena kehilangan sesuatu akan melalui serangkaian lima emosi: *Shock*, *Denial*, *Frustration*, *Depression*, hingga *Accepted*. Dengan kondisi karyawan tersebut maka sangat menurunkan kinerja dari perusahaan tersebut. Hal ini bisa dilihat adanya penurunan productivity per person per harinya dari team bengkel yang menurun.



**Grafik 1.3. Persentase Penurunan Productivity Team Bengkel**  
Sumber : Internal PT. New Ratna Motor

Adanya pandemic *COVID-19* ini ternyata tidak disadari bahwa perusahaan melakukan perubahan di *quality work of life/* kualitas kehidupan karyawan dari seorang karyawan. Padahal yang kita ketahui bahwa kualitas kehidupan kerja yang berkualitas tinggi/ *quality work of life* sangat penting bagi organisasi untuk terus menarik dan mempertahankan karyawan. (Sandrick k, 2003). Dengan kualitas kehidupan kerja yang baik maka karyawan tersebut akan meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat pembelajaran di tempat kerja, dan membantu karyawan mengelola perubahan dan transisi dengan lebih baik (Anonymous, 2005). Namun apa kenyataannya yang tidak bisa dihindarkan bila kualitas kehidupan kerja menurun yang diakibatkan kebijakan perusahaan yang dikeluarkan untuk mempertahankan perusahaan akibat dampak pandemic saat ini. Hal inilah yang

menarik untuk bisa diteliti, karena tidak dipungkiri bahwa di situasi krisis saat ini karyawan juga tidak memiliki pilihan dalam memilih pekerjaan di karenakan hampir semua perusahaan juga mengalami hal serupa.

Oleh karena itu peran seorang *leader* sangat diperlukan untuk bisa menumbuhkan motivasi karyawan dan komitmen karyawan. Yang harapannya karyawan juga bisa ikut terlibat dalam menghadapi persoalan perusahaan yang mengalami penurunan kinerja ini. Menurut Bass dan Avolio (1990) menyarankan bahwa peran pemimpin menjadi semakin penting, pemimpin yang sukses tahu bagaimana menyuntikkan efektivitas profesional mereka ke dalam organisasi dan mendapatkan persetujuan dari semua karyawan sambil memimpin pengembangan organisasi, dengan demikian membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi strategis dan bersama-sama mengarahkan organisasi menuju kesuksesan.

Diperlukan sosok pemimpin yang handal dalam menjaga kinerja karyawan dalam menghadapi situasi krisis yang dialami oleh perusahaan sehingga perusahaan tersebut *survive*. Ada dua gaya kepemimpinan yaitu *transactional leadership* dan *transformational leadership*. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan atau goalnya organisasi secara lebih efisien (McShane & Glinow, 2010, Gao et al., 2020). Pemimpin memastikan bahwa semua anggota timnya mendapatkan atau memiliki kemampuan dan peralatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Serta pemimpin berorientasi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai. Sedangkan Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah timnya dalam organisasi dengan membuat, mengkomunikasikan, dan

menerjemahkan visi untuk organisasi, serta menginspirasi tim untuk mencapai visi tersebut (McShane&Glinow, 2010). Selain itu McShane&Glinow (2010), mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional dapat disebut sebagai “*managing*” atau “*doing something right*” karena pemimpin berfokus dalam meningkatkan pencapaian dan kepuasan pegawai. Serta menurut Mcshane&Glinow (2010), mengatakan bahwa kepemimpinan trasnformasional dapat disebut dengan “*leading*” karena berkonsentrasi dalam membuat dan mengubah langkah agar dapat menyesuaikan keadaan dan situasi yang selalu berubah. Dibutuhkan pribadi yang *strong* di dalam menghadapi tantangan dan ancaman yang sering muncul, diantaranya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. *Transformational leadership* dilakukan ketika pemimpin mengerakkan segala sumber daya yang dimiliki untuk membangun, melibatkan dan memotivasi timnya (Bass&Avolio, 2002;Hartiti, 2013) dikutip pada Olifiansyah et al., (2020).

Bahwa seorang pemimpin yang handal mampu mempengaruhi timnya dengan cara yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami bagaimana timnya memandang perilaku kepemimpinannya dan bagaimana hal itu mengubah dan mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, kualitas kehidupan kerja / *quality work of life* yang baik akan mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi (Tarek dkk, 2017).

Oleh karena itu, karyawan yang ber-komitmen tinggi terhadap organisasi akan mampu mengatasi emosi-emosi negatif, seperti perpindahan/ *turnover intention*, dan melakukan perilaku yang baik, seperti membantu sesama dan

melakukan dengan upaya lebih ( Luo,dkk., 2013 ). Diketahui bahwa ada 3 (tiga) jenis komitmen yaitu, “*affective*”, “*continuance*” dan “*normative commitment*” ( Gellatly dkk., 2006 ; Lee dkk., 2001 ; Meyer dkk.,2002 ; Powell&Meyer, 2004 ). Komitmen berkelanjutan/ *Continuance* dianggap sebagai sikap menang sendiri atau egois. Komitmen ini muncul karena keinginan seorang karyawan untuk melanjutkan/ mempertahankan pekerjaannya karena takut kehilangan pekerjaannya. Komitmen normatif adalah komitmen yang muncul karena adanya kewajiban moral karena adanya hubungan sosial. Hal ini terjadi bila seseorang karyawan merasa berhutang budi kepada organisasi tersebut. Sedangkan komitmen afektif, muncul sebagai keterikatan emosional individu dengan organisasinya. ( Powell&Meyer, 2004 ).

Selain itu juga kepemimpinan yang efektif harus merangsang kepentingan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menemukan makna yang lebih dalam kehidupannya (Fairholm, 1998;Howell dan Avolio, 1993). Definisi teori kepemimpinan transformasional mencakup konsep spiritualitas, yang memungkinkan orang untuk memoderasi kepentingan pribadinya untuk mencapai keuntungan secara keseluruhan (Fry,2003; King dan Nicol, 1999). Tambahan, Konsep pencarian makna yang lebih dalam dalam pekerjaan atau otoritasnya juga terkait dengan spiritualitas tempat kerja dan kecenderungan untuk menciptakan hubungan moral dengan makhluk yang lebih tinggi (makhluk gaib) (Bhindi dan Duignan, 1997; Elkins et al., 1998;Martsolf dan Mickley, 1998).

Sehingga dapat dikatakan di masa-masa pandemic sekarang ini, nilai-nilai spiritual perlu ditanamkan dalam jiwa setiap orang sehingga komitmen yang

dimunculkan bukan hanya dipicu oleh kepentingan dunia semata namun kepentingan akhirat yang jauh lebih kekal. Seperti perasaan syukur terhadap apa yang didapatkan akan menjadi energi yang menjadi kesejahteraan spiritual individu tersebut yang akan membawa pada komitmen yang baik. Seperti yang dinyatakan dalam Al Qur'an surat Ibrahim ayat ke-7 "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". Selain itu juga dengan spiritualitas serta agama dianggap sebagai sumber penting untuk menjalani dan menghadapi kehidupan yang penuh tekanan (Stuckey JC.;2001), selain itu juga dalam surat Al Baqarah ayat ke-153 dijelaskan bahwa "Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar". Yang pada gilirannya dengan nilai-nilai spiritual yang dibangun akan meningkatkan kualitas kehidupan karyawan. Seperti yang dinyatakan oleh Piraste Motlagh dkk. menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan serta positif antara spiritualitas dan kualitas hidup. Dan juga oleh Asarodi dkk.(2011) juga membuktikan bahwa terdapat hubungan antara tingkat kesejahteraan spiritual yang lebih tinggi dan dimensi kualitas hidup yang signifikan.

Permasalahan yang timbul dari pandemic *COVID-19* yang dihadapi oleh PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) yaitu menjaga keberlangsungan perusahaan untuk tetap bertahan di masa Krisis ini. Dengan penjualan yang sangat turun pada area *sales*, diharapkan team *aftersales* bisa berkontribusi lebih untuk bisa mencover seluruh biaya dealer dalam operasionalnya. Salah satu yang dicanangkan dan diserukan adalah slogan "*SURVIVE & GROW*". Untuk



mendukung hal tersebut diperlukan komitmen di mana menurut Robbins & Judge (dalam Mardiana, Syarif, 2018) komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota, selain itu komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Luthans (dalam Wibowo, 2017) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai : a. sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, b. keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, c. keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Namun dalam kenyataannya, dalam menjalankan kebijakan tersebut perusahaan mengambil beberapa kebijakan yang berdampak juga pada kualitas kehidupan kerja karyawan dan akan berpengaruh juga pada komitmen karyawan dalam bekerja. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Bala et.al (2019), bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut dan kualitas kehidupan kerja sangat penting dan memiliki pengaruh positif.

Yang kita ketahui bersama bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Porter et. Al (1974), komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan keyakinan yang dimiliki individu terhadap tujuan organisasi, penerimaan nilai-nilai dalam organisasi dan kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sehingga diperlukan komitmen supaya perusahaan akan tetap *survive* di masa krisis ini.

Dalam penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan (Luo et. al, 2017). Namun penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penelitian ini diteliti pada budaya Tionghoa dan di bidang jasa perhotelan, belum pernah dicoba diteliti pada budaya Indonesia yang memiliki ragam budaya dan agama serta pada bidang jasa servis otomotif di era *COVID-19* ini.

Selain itu juga penting bagi pemimpin untuk memantau dan memastikan bahwa karyawan puas dengan kebutuhan mereka yang didukung oleh sumber daya organisasi dan kondisi kerja. Mengingat peran pekerjaan, sumber daya dan kondisi mempengaruhi kesejahteraan karyawan seperti kebutuhan dasar dan kebutuhan pertumbuhan (Chan dan Wyatt, 2007). Dalam penelitian Arnold et.al (2007), menunjukkan bahwa *transformational leadership* lebih cenderung mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Dan kebanyakan penelitian yang dilakukan sebelumnya masih di bidang kesehatan dan perhotelan, masih belum ditemukan adanya penelitian di bidang jasa servis otomotif dalam penerapan kepemimpinan transformasional dalam mendukung peningkatan kualitas kehidupan karyawan khususnya juga di masa pandemic saat ini yang belum pernah terjadi pada penelitian sebelumnya.

Pada penelitian Vali et.al (2016), menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kesejahteraan spiritual, dimana kesejahteraan spiritual dibangun melalui menumbuhkan sikap kebermaknaan dan

pelayanan yang dimunculkan dari kepemimpinan transformational, namun belum menyentuh pada dimensi religiusitas. Hal ini menjadi keterbatasan penelitian sebelumnya sehingga menjadi bahan yang menarik untuk bisa dikembangkan dalam penelitian selanjutnya. Selain itu juga adanya dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesejahteraan spiritual akan meningkatkan komitmen dari karyawan tersebut. Selain itu juga dari beberapa literature penelitian yang ada, belum ada yang mengabungkan antara variabel spiritual well-being dan quality work of life dalam meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian yang ada masih terpisah-pisah dalam melihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.

Dalam penelitian ini mencoba melihat apakah dalam kondisi krisis di mana beberapa indikator kualitas kehidupan kerja/ *quality work of life* yang menurun saat ini, apakah kepemimpinan transformational/ *transformational leadership* masih menjadi faktor penentu dalam menjaga atau meningkatkan komitmen karyawan atau perlu didukung oleh faktor-faktor lain sehingga pengaruh komitmen akan jauh lebih meningkat. Faktor-faktor itu adalah kesejahteraan spiritual/*spiritual well-being* yang dibangun dari *transformational leadership* yang pada akhirnya akan berpengaruh pada komitmen karyawan. Atau memang *quality work of life* masih menjadi faktor dominan dalam meningkatkan komitmen karyawan di era COVID-19 ini. Penelitian ini menjadi menarik untuk melihat faktor apa yang dominan dalam meningkatkan komitmen organisasi yang dibangun dari kepemimpinan transformational leadership, apakah faktor kepemimpinan itu sendiri atau kepemimpinan yang mendukung kualitas kehidupan kerja atau kepemimpinan yang membangun kesejahteraan spiritual. Di mana komitmen karyawan yang diperlukan

saat ini adalah komitmen afektif /*affective commitment* dalam menghadapi kondisi krisis akibat pandemic *COVID-19*, yaitu keterlibatan karyawan dalam mempertahankan organisasi di masa-masa krisis.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan riset gap yang masih bisa dikembangkan di situasi dan bidang yang berbeda dan fenomena gap yang terjadi dalam proses bisnis yang ada, maka rumusan masalah studi ini adalah “**Bagaimana meningkatkan Komitmen Karyawan dalam hal ini adalah *affective commitment* dengan *Transformational Leadership* melalui *Quality Work of Life* dan *Spiritual Well-Being* dalam peningkatan Komitmen Karyawan di masa *COVID-19*”.** Maka *Question Research* yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Affective Commitment* di era *COVID-19* ini?
2. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Quality Work of Life* di era *COVID-19* ini?
3. Bagaimana pengaruh *Transformational Leader* terhadap *Spiritual Well-Being* di era *COVID-19* ini?
4. Bagaimana pengaruh *Spiritual Well-Being* terhadap *Affective Commitment* di era *COVID-19* ini?
5. Bagaimana pengaruh *Quality Work of Life* terhadap *Affective Commitment* di era *COVID-19* ini?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendeskripsikan keterkaitan *Transformational Leadership, Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* terhadap peningkatan *Affective Commitment* di masa *COVID-19* ini.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan keterkaitan *Transformational Leadership* terhadap *Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* di masa *COVID-19* ini.
3. Menyusun model peningkatan *Affective Commitment* melalui penerapan *Transformational Leadership, Spiritual Well-Being* dan *Quality Work of Life* dalam mendukung keberlangsungan perusahaan dalam menghadapi dampak pandemic *COVID-19*

### 1.4 Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Akademis  
Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, serta memberikan referensi dalam hubungan peningkatan komitmen karyawan sebagai variabel *y* yang dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership, spiritual well-being* dan *quality work of life*.
2. PT. New Ratna Motor  
Menjadi sumber informasi dan referensi bagi PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) dalam usaha menjaga keberlangsungan perusahaan di masa krisis saat ini, di mana sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan

untuk tetap menjaga komitmen karyawan dalam menjalankan kebijakan “*Survive & Growth*” di masa krisis akibat pandemic saat ini.

3. Pelaku usaha pada industri otomotif.

Menjadi referensi informasi di usaha otomotif dalam menjaga keberlangsungan perusahaan di masa krisis saat ini dengan menjaga komitmen karyawan melalui leader yang baik.

### 1.5 Ruang Lingkup

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah kepada:

1. Objek penelitian adalah pada dealer PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) yang berada di Jawa Tengah dan DIY.
2. Dealer Nasmoco group merupakan dealer *authorized* Toyota terdiri dari dua bagian besar yaitu *sales division* dan *aftersales division*. Bagian yang akan diteliti adalah di bagian *Aftersales*, di mana bagian ini bertugas untuk memberikan pelayanan dalam perawatan kendaraan.
3. Data performance dan keuangan yang digunakan adalah laporan dari bulan Januari hingga Juni 2020.