

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang menjadi penentu keberhasilan maupun kegagalan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, baik itu organisasi swasta maupun publik (Darim, 2020). Keberadaan karyawan sebagai bagian dari sumber daya manusia menjadikan manajemen SDM sebagai aspek krusial dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Rusdiana, 2022). Karyawan yang diberdayakan secara efektif dan efisien mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan organisasi (Bairizki, 2020). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem kerja yang mampu mendukung pengembangan potensi, loyalitas, serta komitmen karyawan dalam jangka panjang.

Salah satu wilayah yang menunjukkan potensi besar dalam pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia adalah Kota Bandung. Sebagai ibu kota Provinsi Jawa Barat, Bandung memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi regional maupun nasional. Selain dikenal sebagai kota pendidikan dan pariwisata, Bandung juga berkembang pesat menjadi pusat industri dan perdagangan. Letaknya yang strategis serta dukungan infrastruktur dan ketersediaan tenaga kerja menjadikan Bandung sebagai kawasan yang ideal bagi pengembangan berbagai sektor industri, terutama industri kreatif dan manufaktur. Terkait dengan hal tersebut, berikut disajikan data mengenai jumlah industri berdasarkan golongan pokok dan skala usahanya di Kota Bandung yang ditampilkan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Industri Menurut Golongan Pokok dan Skala Usaha Di Kota**  
**Bandung**

Golongan Pokok	Tahun					
	2022		2023		2024	
	UMK	UMB	UMK	UMB	UMK	UMB
Makanan	8275	145	8440	150	8613	148
Minuman	1765	15	1830	20	1895	12
Tembakau	0	10	0	11	0	12
Tekstil	1030	72	1065	70	1039	128
Konveksi	9300	175	9450	180	9776	333
Kulit	2200	70	2250	70	2347	92
Kayu	720	20	740	20	775	11
Kertas	200	12	210	8	223	12
Percetakan	1900	50	1930	55	1999	75
Batubara & Minyak Bumi	0	1	0	1	0	1
Kimia	140	15	145	15	142	24
Farmasi	84	12	88	12	84	21
Karet	420	30	430	30	421	58
Galian	245	5	250	8	254	10
Logam Dasar	9	6	10	6	9	9
Logam	1700	80	1700	85	1722	33
Komputer, Elektronik & Optik	38	9	39	9	39	11
Peralatan Listrik	90	15	92	15	91	18
Mesin	172	13	175	15	173	21
Kendaraan Bermotor	43	3	44	3	48	3
Alat Angkutan	65	7	70	8	64	20
Furnitur	400	30	412	30	414	40
Pengolahan Lainnya	960	20	970	28	988	28
Reparasi	233	17	240	18	233	34
<b>Jumlah</b>	<b>29989</b>	<b>832</b>	<b>30580</b>	<b>867</b>	<b>31349</b>	<b>1154</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik pada Tabel 1.1, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2022–2024), industri di Kota Bandung menunjukkan tren pertumbuhan yang stabil, dengan sektor konveksi sebagai sektor paling dominan

dibandingkan sektor lainnya. Jumlah unit usaha konveksi mengalami peningkatan dari 9.475 unit pada 2022 menjadi 10.109 unit pada 2024, yang terdiri dari 9.776 usaha mikro kecil (UMK) dan 333 usaha menengah besar (UMB). Peningkatan ini menandakan tingginya minat dan daya tarik sektor konveksi sebagai salah satu penopang utama perekonomian Kota Bandung, sekaligus menunjukkan kapasitas sektor ini dalam menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Dominasi sektor konveksi juga mencerminkan karakteristik industri di Kota Bandung yang berbasis produksi tekstil dan garmen, serta menghadirkan tantangan manajerial dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait produktivitas, komitmen organisasi, dan stabilitas tenaga kerja di tengah pertumbuhan usaha yang pesat.

Di balik pertumbuhan sektor konveksi tersebut, masih terdapat tantangan yang perlu diperhatikan, khususnya dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia. Berikut disajikan pada Tabel 1.2 yang memuat perbandingan indikator sumber daya manusia pada 20 perusahaan konveksi di Kota Bandung tahun 2024.

**Tabel 1.2**

**Perbandingan Indikator SDM pada 20 Perusahaan Konveksi di Kota Bandung Tahun 2024**

No	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan	Turnover (%)	Keterlambatan per Bulan	Absen per Bulan	Skor (1–10)
1	CV. Sinar Konveksi	44	7	2	1	7,7
2	PT. Karya Tekstil Abadi	76	8	3	2	8,2
3	CV. Cahaya Konveksi	43	6	2	1	7,9
4	CV. Aruna Garment	59	7	4	2	7,5
5	PT. Dwi Busana Sejahtera	80	5	2	1	8,6

No	Nama Perusahaan	Jumlah Karyawan	Turnover (%)	Keterlambatan per Bulan	Absen per Bulan	Skor (1–10)
6	CV. Jaya Makmur	38	9	3	2	7,1
7	CV. Fortis Sportwear Indonesia	51	23	12	10	5,4
8	PT. Bandung Textile	92	4	1	1	9
9	CV. Global Wear	65	6	3	1	7,8
10	CV. Mitra Busana	52	8	2	1	7,4
11	CV. Garmen Sejahtera	60	9	4	2	7,2
12	PT. Roda Karya	70	5	2	0	8,1
13	CV. Tunas Mandiri	47	10	4	2	6,9
14	CV. Lestari Busana	40	11	5	3	6,7
15	CV. Gemilang Konveksi	49	12	6	3	6,5
16	PT. Sandang Makmur	85	4	2	0	8,3
17	CV. Mandiri Wear	53	10	5	3	6,8
18	CV. Alfa Garmen	62	9	3	2	7
19	CV. Reka Konveksi	58	7	3	1	7,6
20	CV. Kreatif Busana	45	6	2	1	7,9

Sumber: Data Internal 20 Perusahaan Konveksi, data diolah

Berdasarkan Tabel 1.2, terlihat bahwa sebagian besar perusahaan konveksi di Kota Bandung menunjukkan indikator sumber daya manusia yang cukup baik, ditandai dengan tingkat turnover yang relatif rendah, keterlambatan kerja yang minimal, absensi tanpa keterangan yang jarang terjadi, serta skor karyawan yang cukup tinggi, rata-rata di atas 7. PT. Karya Tekstil Abadi mencatat skor komitmen sebesar 8,2 dengan *turnover* hanya 2%, sedangkan PT. Dwi Busana Sejahtera bahkan mencapai skor tertinggi yaitu 8,6. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas

dan keterikatan karyawan. Namun, berbeda dengan perusahaan lainnya, CV. Fortis Sportwear Indonesia (FSI) Bandung justru menunjukkan kondisi yang memprihatinkan, dengan tingkat *turnover* tertinggi sebesar 23%, keterlambatan kerja mencapai 12 kali per bulan, absensi tanpa keterangan sebanyak 10 kali, dan skor paling rendah yaitu 5,4. Data ini mengindikasikan bahwa CV. FSI menghadapi masalah serius dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam membangun komitmen organisasi karyawan yang menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas perusahaan.

CV. FSI Bandung sebagai perusahaan konveksi yang bergerak di bidang produksi seperti *jersey* sepakbola, bulu tangkis dan aksesorisnya. CV. FSI Bandung telah bekerja sama dengan banyak *event organizer*, sekolah dan universitas, hingga tim-tim sepak bola amatir. Perusahaan yang telah bekerja sama bersama CV. FSI Bandung di antaranya Universitas Pendidikan Indonesia, Widyatama University, STIE Ekuitas, dan lain-lain.



**Gambar 1.1 Contoh Produk CV. FSI**

Sumber: Akun Instagram CV. FSI

Pada tanggal 20 Februari tahun 2016 awal mula CV. FSI Bandung berdiri dan hingga saat ini telah memiliki 51 orang karyawan. Pemilihan CV. FSI Bandung sebagai objek penelitian dikarenakan terdapat beberapa masalah pada perusahaan ini dilihat dari rekap data karyawan tahun 2020 – 2024 yang disajikan pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3**

**Rekapitulasi Data Karyawan CV. FSI Bandung Tahun 2020 – 2024**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Karyawan Masuk (Orang)</b>	<b>Karyawan Keluar (Orang)</b>	<b>Terlambat (Kasus)</b>	<b>Absen Tanpa Keterangan (Kasus)</b>
2020	57	53	44	80	30
2021	76	91	102	77	31
2022	53	74	85	70	16
2023	52	58	73	78	11
2024	51	61	78	60	10

Sumber: Data Internal CV. FSI Bandung (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa kondisi karyawan CV. FSI Bandung masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari tingkat *turnover*, terlambat, serta absen tanpa keterangan periode 2020 – 2024. Pada data tersebut terlihat bahwa intensitas karyawan keluar dan masuk perusahaan memiliki angka yang cukup tinggi dari setiap tahunnya. Selain itu, terlihat juga bahwa kasus terlambat dari karyawan CV. FSI Bandung masih cukup tinggi di setiap tahunnya. Tabel di atas juga memaparkan bahwa masih terdapat kasus CV. FSI Bandung yang tidak hadir ke kantor tanpa keterangan yang jelas. Hal ini tentunya berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Sejalan dengan pernyataan tersebut, berikut disajikan data mengenai produktivitas CV. FSI selama tahun 2022 – 2024 yang ditunjukkan pada Tabel 1.4.

**Tabel 1.4****Data Produktivitas CV. FSI Tahun 2022 - 2024**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Target Produksi (Unit)</b>	<b>Realisasi Produksi (Unit)</b>	<b>Persentase Capaian (%)</b>	<b>Jumlah Keluhan Pelanggan</b>
2022	53	120000	115732	96,67	18
2023	52	115000	108473	94,33	25
2024	51	110000	101287	92,01	34

Sumber: Data Internal CV. FSI (2024)

Berdasarkan Tabel 1.4, terlihat bahwa produktivitas CV. FSI mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, realisasi produksi mencapai 115.732 unit dari target 120.000 unit, atau sekitar 96,67%, dengan jumlah keluhan pelanggan sebanyak 18 kasus. Namun, pada tahun 2023, capaian produksi menurun menjadi 94,33% dengan realisasi produksi sebesar 108.473 unit dari target 115.000 unit, dan keluhan pelanggan meningkat menjadi 25 kasus. Penurunan produktivitas semakin nyata di tahun 2024, di mana persentase capaian hanya sebesar 92,01%, dengan realisasi produksi 101.287 unit dari target 110.000 unit, disertai lonjakan jumlah keluhan pelanggan menjadi 34 kasus. Penurunan kinerja ini tidak hanya mencerminkan melemahnya efektivitas operasional perusahaan, tetapi juga dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam aspek sumber daya manusia, seperti rendahnya komitmen organisasi, tingginya beban kerja, atau kepemimpinan yang belum optimal, yang berdampak langsung terhadap kualitas dan kuantitas output produksi CV. FSI.

Untuk memperkuat hasil penilaian atau evaluasi komitmen organisasi pada CV. FSI Bandung, maka penulis juga telah melakukan pra-survei dengan memberikan kuesioner pendahuluan kepada 30 orang karyawan tentang komitmen

organisasi yang diukur melalui tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Sabrina, 2021:58). Berikut adalah hasil pra-survei yang disajikan pada Tabel 1.5 berikut:

**Tabel 1.5**

**Hasil Pra-Survei Komitmen Organisasi**

No.	Dimensi	Indikator	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	<i>Affective commitment</i>	Karyawan merasa senang dan bangga bekerja di perusahaan, sehingga ingin terus bekerja di sana.	2	3	14	6	5	81	2,70
2	<i>Continuance commitment</i>	Karyawan tetap bekerja karena mempertimbangkan risiko kerugian jika keluar dari perusahaan.	3	4	14	5	4	87	2,90
3	<i>Normative commitment</i>	Karyawan merasa bertanggung jawab dan setia terhadap perusahaan, sehingga memilih untuk tetap bekerja.	2	3	12	8	5	79	2,63
Skor Rata-Rata								2,74	
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi									
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-Rata = Total Rata-Rata : Jumlah Pertanyaan									

Sumber: Hasil Pra Survei Penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diketahui bahwa rata-rata komitmen organisasi di CV. FSI Bandung yaitu sebesar 2,74 dengan dua dimensi di bawah rata-rata yaitu *affective commitment* sebesar 2,70 dan *normative commitment* sebesar 2,63. dengan

demikian, hasil pra survei menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi di CV. FSI Bandung cukup rendah. Rendahnya komitmen afektif menunjukkan lemahnya keterikatan emosional karyawan, sedangkan rendahnya komitmen normatif mencerminkan minimnya rasa tanggung jawab moral untuk bertahan di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Asi dan Gani (2021) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh dua faktor penting, yaitu lingkungan kerja dan budaya organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung akan menciptakan rasa nyaman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mendorong terbentuknya loyalitas dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang positif, yang tercermin dari nilai-nilai bersama, norma, dan kebiasaan kerja yang saling mendukung antaranggota organisasi, turut memberikan kontribusi yang signifikan dalam menumbuhkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu, Narita dan Saragih (2021) dalam penelitiannya menyoroti pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Mereka menyatakan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti sistem penggajian, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, serta kejelasan tugas dan tanggung jawab, maka akan tumbuh perasaan memiliki terhadap organisasi.

Berbeda dengan kedua penelitian sebelumnya, studi yang dilakukan oleh Dani dan Mujanah (2021) menunjukkan bahwa servant leadership atau kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

komitmen organisasi. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas utama, di mana pemimpin bertindak sebagai pelayan yang mendukung, membina, dan memberdayakan karyawan. Ketika pemimpin menerapkan prinsip servant leadership, karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menciptakan rasa kepercayaan dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan secara menyeluruh.

Karyawan yang menjalin hubungan secara emosional dengan perusahaan akan menumbuhkan dan meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan menumbuhkan kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai serta mencapai tujuan perusahaan (Diputra, 2022). Komitmen karyawan pada organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan baik dari perusahaan maupun klien (Chaerudin dkk, 2020). Komitmen organisasi dipandang sebagai keadaan di mana seorang karyawan sejalan pada tujuan organisasi (Suhardi dkk., 2021). Komitmen organisasi berkaitan dengan karyawan sangat tertarik dengan tujuan organisasi, nilai-nilai dalam organisasi, dan sasaran-sasaran organisasi (Suhakim, 2021).

Komitmen organisasi dalam organisasi merupakan faktor kunci yang mencerminkan loyalitas karyawan serta keinginan mereka untuk terus bekerja dan berkontribusi bagi organisasi. Haniyah (2022) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dibagi menjadi tiga dimensi. Pertama, komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kedua, komitmen berkelanjutan merupakan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi karena

pertimbangan biaya jika meninggalkan organisasi. Ketiga, komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban moral untuk tetap bertahan di organisasi.

Dasar pelaksanaan hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Dalam Pasal 86 ayat (1) disebutkan bahwa setiap pekerja berhak memperoleh perlindungan atas keselamatan, kesehatan kerja, moral, kesusilaan, serta perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Selain itu, Pasal 91 ayat (1) menegaskan bahwa pengusaha wajib melaksanakan ketentuan yang memberikan perlindungan terhadap pekerja.

Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain (Gunawan, 2020). Menurunnya komitmen organisasi dari karyawan terhadap perusahaan akan mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan di tempat kerja karena ketika komitmen organisasi karyawan rendah, maka mereka tidak berusaha untuk bekerja, timbulnya ketidakhadiran karyawan dan meningkatnya angka *turnover* (Ardan, 2021). Karyawan yang mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi menyebabkan perusahaan kehilangan aset penting, seperti pengetahuan, keahlian, dan pengalaman (Erwina, 2022).

Pemimpin memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi orang lain, termasuk komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Norawati dkk (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi, di mana tingkat

kepemimpinan atau tinggi rendahnya komitmen organisasi tergantung pada kepemimpinan. Selain itu, Supriyanto (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga kepemimpinan mampu mengarahkan dan mempengaruhi para karyawan agar dapat menimbulkan komitmen bagi para karyawan. Sikap karyawan dalam melakukan pelayanan secara langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin (Tarlis, 2019).

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi rendahnya komitmen organisasi tersebut adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk iklim kerja yang mendorong loyalitas, keterlibatan, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam organisasi yang berperan besar dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin bukan hanya bertugas memberikan instruksi, tetapi juga menjadi figur yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adil, dan inspiratif.

Kemudian setelah diketahui bahwa terdapat permasalahan pada komitmen organisasi, maka penulis melanjutkan survei pendahuluan untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab rendahnya komitmen organisasi di CV. FSI Bandung. Dalam menentukan dimensi dari setiap variabel yang diukur, penelitian ini mengacu pada beberapa sumber teori, yaitu servant leadership mengacu pada Metris (2024:119), kompensasi mengacu pada Mangkunegara (2021:157), lingkungan kerja mengacu pada Priansa (2022:133), beban kerja mengacu pada

Sudiro (2023:85), kepuasan kerja mengacu pada Mangkunegara (2021:237), dan motivasi kerja mengacu pada Sabrina (2021:92). Hasil pra-survei disajikan pada Tabel 1.6 berikut:

**Tabel 1.6**

**Hasil Pra-Survei Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

No.	Variabel	Dimensi	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Servant Leadership	<i>Altruistic Calling</i>	5	3	9	12	1	89	2,97
		<i>Emotional Healing</i>	4	7	11	7	1	96	3,20
		<i>Wisdom</i>	1	3	9	14	3	75	2,50
		<i>Persuasive Mapping</i>	0	16	6	2	6	92	3,07
		<i>Organizational Stewardship</i>	0	2	7	10	11	60	2,00
		<i>Humility</i>	3	2	12	8	5	80	2,67
		<i>Vision</i>	8	8	10	3	1	109	3,63
		<i>Service</i>	1	5	10	9	5	78	2,60
Skor Rata-Rata								2,83	
2	Kompensasi	Finansial	8	10	4	6	2	106	3,53
		Non-Finansial	7	15	4	4	0	115	3,83
		Keadilan Kompensasi	9	13	6	2	0	119	3,97
Skor Rata-Rata								3,78	
3	Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	10	8	9	2	1	114	3,80
		Lingkungan Sosial	9	10	7	2	2	112	3,73
		Keamanan Kerja	10	15	5	0	0	125	4,17
Skor Rata-Rata								3,90	
4	Beban Kerja	<i>Physical demand</i>	14	5	9	0	2	119	3,97
		<i>Effort</i>	11	9	9	1	0	120	4,00
		<i>Mental demand</i>	12	10	2	2	4	114	3,80

No.	Variabel	Dimensi	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
		<i>Temporal demand</i>	14	10	0	2	4	118	3,93
		<i>Frustration level</i>	6	9	5	4	6	95	3,17
		<i>Performance</i>	14	7	3	2	4	115	3,83
		Skor Rata-Rata							
5	Kepuasan Kerja	Kepuasan Intrinsik	8	12	6	3	1	113	3,77
		Kepuasan Ekstrinsik	8	19	2	1	0	124	4,13
	Skor Rata-Rata								3,95
6	Motivasi Kerja	Motivasi Intrinsik	7	13	5	5	0	112	3,73
		Motivasi Ekstrinsik	7	4	9	10	0	98	3,27
	Skor Rata-Rata								3,50

Sumber: Hasil Olah Data Pra-Survei Penelitian (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei yang ditampilkan dalam Tabel 1.6, dapat dilihat bahwa dari enam variabel yang diukur, *servant leadership* menjadi variabel yang paling bermasalah dengan skor rata-rata terendah yaitu 2,83. Jika dibandingkan dengan variabel lain seperti motivasi kerja (3,95), beban kerja (3,90), lingkungan kerja (3,78), kepuasan kerja (3,78), dan kompensasi (3,78), skor *servant leadership* berada jauh di bawah, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di CV. FSI Bandung belum optimal diterapkan.

Beberapa dimensi dalam *servant leadership* yang mendapat skor sangat rendah antara lain *Wisdom* (2,5), *Organizational Stewardship* (2,0), dan *Service* (2,6). Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa pemimpin belum mampu menunjukkan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, belum membangun rasa tanggung jawab dalam menjaga keberlanjutan organisasi, dan kurang menunjukkan

sikap melayani kepada karyawan. Selain itu, dimensi *Humility* (2,67) dan *Altruistic Calling* (2,97) juga menunjukkan skor di bawah rata-rata, yang menandakan bahwa pemimpin belum menunjukkan kerendahan hati dan kepedulian tulus terhadap kebutuhan bawahannya.

Rendahnya skor pada dimensi-dimensi ini berdampak pada rendahnya persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang ada, dan kemungkinan besar menjadi salah satu penyebab rendahnya komitmen organisasi seperti yang terlihat pada data sebelumnya. Maka dari itu, perbaikan pada aspek kepemimpinan, khususnya penguatan nilai-nilai servant leadership, menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan agar dapat meningkatkan loyalitas, keterikatan emosional, dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

Selain *servant leadership* yang menjadi variabel dengan skor rata-rata terendah (2,83), beban kerja juga menunjukkan adanya permasalahan spesifik pada dimensi *frustration level* dengan skor hanya 3,17, terendah dari seluruh dimensi pada variabel tersebut. Ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan di CV. FSI Bandung mengalami tingkat frustrasi yang cukup tinggi dalam menghadapi beban kerja mereka, baik karena tekanan, ketidaksesuaian ekspektasi, atau tuntutan kerja yang dirasa berlebihan. Meskipun dimensi lain dalam beban kerja masih tergolong tinggi, keberadaan frustrasi ini menjadi sinyal awal potensi penurunan kinerja dan semangat kerja karyawan jika tidak segera ditangani.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi para karyawan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi

(Pramudya dkk, 2023). Pemimpin memiliki fungsi dalam menggerakkan para *followers* atau pengikut agar mereka memiliki keinginan untuk mengikuti dan menjalankan seluruh perintah dan kehendak dari pemimpin (Hutahaean, 2023). Memperjelas hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Ramdayana (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi, di mana karakteristik dari *servant leadership* memiliki hubungan dengan komitmen organisasi.

Berbagai gaya kepemimpinan telah berkembang dalam dunia organisasi, mulai dari otoriter, transaksional, transformasional, hingga yang lebih modern dan humanistik. Salah satu gaya kepemimpinan yang kini semakin relevan di tengah dinamika dunia kerja yang kompleks adalah *servant leadership* atau kepemimpinan melayani. Gaya kepemimpinan ini menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi bawahannya, yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga mendengarkan, memahami, mendukung, dan memfasilitasi pertumbuhan individu dalam tim. Dalam *servant leadership*, keberhasilan seorang pemimpin diukur bukan dari seberapa besar ia mengontrol, tetapi dari seberapa besar dampak positif yang ia ciptakan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

*Servant leadership* cenderung memiliki pengaruh positif pada pengikut mereka dan menanamkan iklim untuk pelayanan (Octaviani, 2023). *Servant leadership* menunjukkan pemimpin yang mendahulukan kepentingan para karyawan dan membantu mereka menemukan potensi penuh (Widjaja, 2024). *Servant leadership* adalah dasar untuk kepemimpinan yang efektif (Suryati, 2021).

Nugraha dkk (2023) mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang efektif bagi organisasi dalam mengendalikan respon karyawan. Nugroho (2021) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* dapat dikaitkan dengan perbuatan seperti pelayanan dan mampu menjadi penopang bagi orang lain (Agustini, 2022). Pada hakikatnya, *servant leadership* berfokus pada melayani orang lain yang dijadikan sebagai prioritas utama dan yang pertama, yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat (Yunit, 2021).

Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan dengan tiga orang karyawan CV. FSI Bandung, didapatkan bahwa pemimpin perusahaan terindikasi menerapkan gaya *servant leadership*. Pemimpin perusahaan sering bertanya secara langsung dengan karyawan saat karyawan terlihat memiliki kendala dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin memperlihatkan kepeduliannya apabila karyawan memiliki kendala dalam pekerjaannya dan pemimpin turut andil dalam membantu karyawan apabila karyawan kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini terlihat saat pemimpin ikut turun langsung ke lingkungan kerja karyawan dan mampu mendekati dirinya dengan karyawan. Namun demikian, gaya kepemimpinan ini menyebabkan tingginya kasus terlambat. Sikap ramah dan toleransi yang ditunjukkan pemimpin, membuat beberapa karyawan seringkali melakukan keterlambatan. Lemahnya *servant leadership* pada CV. FSI Bandung dapat diidentifikasi dari hasil pra-survei kepada 30 orang karyawan berdasarkan

dimensi dari *servant leadership* yang dikemukakan oleh Metris (2024:119) sebagai berikut:

**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra-Survei *Servant Leadership***

No.	Dimensi	Indikator	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Tindakan ( <i>Altruistic Calling</i> )	Pemimpin mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadi dalam pengambilan keputusan.	5	3	9	12	1	89	2,97
2	Empati ( <i>Emotional Healing</i> )	Pemimpin memberikan dukungan emosional kepada bawahan yang menghadapi kesulitan.	4	7	11	7	1	96	3,20
3	Bijaksana ( <i>Wisdom</i> )	Pemimpin mampu memahami situasi kompleks dan memberikan solusi yang tepat.	1	3	9	14	3	75	2,50
4	Mencari Solusi ( <i>Persuasive Mapping</i> )	Pemimpin mengarahkan tim dengan cara yang logis dan meyakinkan saat menghadapi masalah.	0	16	6	2	6	92	3,07

No.	Dimensi	Indikator	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
5	Tumbuh ( <i>Organizational Stewardship</i> )	Pemimpin mendorong program pengabdian masyarakat untuk memperkuat hubungan organisasi.	0	2	7	10	11	60	2,00
6	Berjiwa Sosial ( <i>Humility</i> )	Pemimpin mengakui kontribusi bawahan dan memberi apresiasi atas prestasi mereka.	3	2	12	8	5	80	2,67
7	Visioner ( <i>Vision</i> )	Pemimpin melibatkan seluruh anggota organisasi.	8	8	10	3	1	109	3,63
8	Melayani ( <i>Service</i> )	Pemimpin secara aktif membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan.	1	5	10	9	5	78	2,60
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>2,78</b>	

Sumber: Olah Data Kuesioner (2025)

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil pra-survei *Servant Leadership* menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan dari delapan dimensi adalah 2,78, yang mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan di organisasi tergolong cukup baik. Namun, terdapat beberapa dimensi dengan nilai dibawah rata-rata (2,78),

yaitu *wisdom* (2,50), *organizational stewardship* (2,00), *humility* (2,67) dan *service* (2,60) yang diduga menjadi permasalahan pada *servant leadership*.

Selain itu, beban kerja juga menjadi faktor krusial yang dapat memengaruhi komitmen organisasi. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Beban kerja yang tidak terkontrol menyebabkan karyawan merasa terbebani secara fisik dan mental, yang pada akhirnya mengurangi rasa kepuasan dan keterikatan terhadap organisasi. Hal ini juga terjadi di CV. FSI Bandung, di mana tingginya tuntutan produksi sering kali membuat karyawan harus bekerja melebihi jam kerja normal dan menyelesaikan banyak tugas dalam waktu yang terbatas. Kondisi ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager di CV. FSI Bandung diketahui beberapa karyawan mengaku bahwa mereka tergoda dari tawaran perusahaan lain sehingga memutuskan untuk *resign* dari perusahaan. Terlihat juga pada sebagian besar karyawan di bagian *marketing* yang tidak bisa bertahan karena mereka merasa tidak dapat menyanggupi target penjualan sehingga mereka memilih untuk berhenti bekerja dari perusahaan. Hal ini dikarenakan beban kerja (*over load*) akan mempunyai dampak, seperti stress yang dapat menyebabkan menurunnya komitmen organisasi (Henny dkk, 2021).

Menurut Tinambunan (2022) beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja.

Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban kerja. Untuk memperjelas permasalahan beban kerja di CV. FSI Bandung dapat diidentifikasi dari hasil pra-survei kepada 30 orang karyawan yang diukur melalui dimensi beban kerja yang dikemukakan oleh Sudiro (2023:85) berikut:

**Tabel 1.8 Hasil Pra-Survei Beban Kerja**

No.	Dimensi	Indikator	Jawaban					Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	<i>Physical demand</i>	Karyawan tidak melakukan pekerjaan fisik berat seperti mengangkat atau mendorong barang.	14	5	9	0	2	119	3,97
2	<i>Effort</i>	Karyawan tidak berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan.	11	9	9	1	0	120	4,00
3	<i>Mental demand</i>	Karyawan tidak perlu berpikir keras dan berkonsentrasi saat bekerja.	12	10	2	2	4	114	3,80
4	<i>Temporal demand</i>	Karyawan tidak merasa terburu-buru atau tertekan oleh tenggat waktu.	14	10	0	2	4	118	3,93
5	<i>Frustration level</i>	Karyawan tidak merasa kesal atau stres karena pekerjaan.	6	9	5	4	6	95	3,17
6	<i>Performance</i>	Hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan target atau standar perusahaan.	14	7	3	2	4	115	3,83
<b>Skor Rata-Rata</b>									<b>3,78</b>

Sumber: Olah Data Kuesioner (2025)

Berdasarkan Tabel 1.8 hasil pra-survei beban kerja menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan skor adalah 3,78, dengan nilai rata-rata tertinggi pada dimensi *Effort* sebesar 4,00 dan *Physical Demand* sebesar 3,97. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menghadapi beban kerja yang tinggi, terutama dalam hal upaya besar yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan serta tuntutan fisik yang berat. Beban kerja yang tinggi ini berpotensi menjadi masalah bagi perusahaan karena dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan, terutama jika tidak diimbangi dengan manajemen beban kerja yang baik dan dukungan organisasi yang memadai.

Beban kerja merupakan salah satu pemicu tingginya niat keluar. Beban kerja merupakan sebuah konsep yang muncul karena terbatasnya daya tampung atau kekuatan dalam melakukan proses suatu informasi. Ketika menjalankan tugas tertentu, diinginkan bahwa seseorang mampu menuntaskan tugasnya itu pada level tertentu. Jika keterbatasan seseorang tersebut mengganggu pencapaian hasil kinerja sesuai dengan level yang ditentukan, itu menunjukkan adanya kesenjangan antara level kapabilitas diharapkan dan level kekuatan yang ada. Kesenjangan ini dapat membuat kegagalan hasil kerja. Hal ini yang menjadi alasan urgensi dalam memahami serta mengukur beban kerja secara lebih mendalam (Mahawati, 2021). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan Gayatri (2020) bahwa beban kerja dengan komitmen organisasi memiliki pengaruh secara signifikan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Servant Leadership* dan Beban Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perusahaan Konveksi CV. FSI Bandung”**

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Variabel Komitmen Organisasi:
  - a. Kurangnya komitmen karyawan.
  - b. Karyawan kurang setia dan tanggungjawab.
2. Variabel *Servant Leadership*:
  - a. Pemimpin kurang mampu memahami situasi kompleks dan memberikan solusi yang tepat.
  - b. Pemimpin kurang mendorong program pengabdian masyarakat untuk memperkuat hubungan organisasi.
  - c. Pemimpin kurang mengakui kontribusi bawahan dan memberi apresiasi atas prestasi karyawan.
  - d. Pemimpin kurang aktif membantu bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan.
3. Variabel Beban Kerja:
  - a. Karyawan melakukan pekerjaan fisik berat seperti mengangkat atau mendorong barang.
  - b. Karyawan tidak berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Karyawan perlu berpikir keras dan berkonsentrasi saat bekerja.
  - d. Karyawan merasa terburu-buru atau tertekan oleh tenggat waktu.
  - e. Hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan target atau standar perusahaan.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai *servant leadership* di CV. FSI Bandung.
2. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai beban kerja di CV. FSI Bandung.
3. Bagaimana tanggapan karyawan mengenai komitmen organisasi di CV. FSI Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap komitmen organisasi di CV. FSI Bandung baik secara parsial maupun simultan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan dilatar belakang, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggapan karyawan mengenai *servant leadership* di CV. FSI Bandung.
2. Tanggapan karyawan mengenai beban kerja di CV. FSI Bandung.
3. Tanggapan karyawan mengenai komitmen organisasi di CV. FSI Bandung.
4. Besaran pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap komitmen organisasi di CV. FSI Bandung baik secara parsial maupun simultan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat kegunaan secara teoritis dan priktis kepada untuk berbagai pihak yang membaca:

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan penelitian secara teoritis adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang akan memperkaya ilmu pengetahuan tentang penelitian ini.
2. Sebagai bahan masukan atau kajian lebih lanjut dan bahan perbandingan penelitian lain yang mempunyai kepentingan yang berbeda untuk memperoleh informasi yang dihubungkan bagi pihak-pihak yang membutuhkan sumber-sumber informasi dari penelitian ini.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan penelitian secara praktis adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis  
Hasil penelitian ini merupakan kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori manajemen sumber daya manusia yang telah didapatkan selama perkuliahan terutama terkait dengan pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategis dalam upaya mengetahui peran *servant leadership* dan beban kerja terhadap komitmen organisasi.
  - b. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi agar para karyawannya tetap dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang dan mampu bersaing dengan kompetitor-kompetitor.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *servant leadership*, beban kerja dan komitmen organisasi.