

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang mengalokasikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif di mana salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja anggota guna menunjang performa organisasi. Menurut Mangkuprawira (2007), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam mencapai kinerja karyawan, faktor sumber daya manusia memiliki pengaruh yang dominan. Sumberdaya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari hasil kerjanya, sebagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mengarah pada tercapainya maksud dan tujuan organisasi. Sumber daya manusia bisa menjadi persoalan bagi organisasi ketika potensi mereka tidak dikembangkan secara optimal. Sebaliknya sumberdaya manusia bisa menjadi pusat keberhasilan perusahaan manakala potensi mereka dikembangkan secara optimal. Mengingat keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna mencapai kinerja yang optimal. Apabila kinerja karyawan yang dihasilkan telah optimal maka

akan menghasilkan kontribusi yang besar pula terhadap kinerja perusahaan.

Peranan manusia dalam organisasi saat ini bukan lagi hanya suatu sumber daya yang sifatnya statis akan tetapi menuju kearah dinamis yang dapat dikembangkan setiap hari. Kemampuan atau kehebatan manusia dalam suatu organisasi akan sangat menentukan daya saing organisasi tersebut. Organisasi tidak hanya membutuhkan manusia yang berintelektual tinggi, akan tetapi organisasi juga membutuhkan manusia yang berkomitmen, loyalitas tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, serta bertanggung jawab dan dapat bekerja sama dalam tim yang solid dalam bekerja sehari-hari. Oleh karena itu diperlukan cara agar suatu organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia yang demikian. Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan itulah yang sering disebut sebagai *employee engagement*.

*Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka bahwa *engagement* merupakan hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap

organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010: 74).

Markos, Solomon (2010:89-96), mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi secara emosional akan mendedikasikan dirinya kepada organisasi dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka, memberikan sesuatu yang lebih dari kontrak semula. Penelitian mengindikasikan bahwa di Indonesia hanya sekitar 30 persen dari karyawan yang *engagement* secara aktif dengan sisa 70 persen lainnya menyibukkan diri namun tidak memberikan kontribusi yang cukup, baik secara individual maupun kolektif (Amol, 2010).

*Employee engagement* menyentuh semua bagian dari sumber daya manusia. Karyawan dan manajer yang tidak memiliki *engagement* yang tinggi mengalami penurunan tingkat kualitas, penurunan efisiensi, inkonsistensi pelayanan, penurunan inisiatif untuk memberi saran bagi kemajuan perusahaan.

Menurut Gallup Organization, *Employee engagement Index (EEI)* dalam (Tjoa) memiliki implikasi yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan, pertumbuhan yang berkelanjutan, kenaikan *profit*, kenaikan nilai saham, dan produktivitas karyawan. Hal ini semakin membuktikan betapa pentingnya menumbuhkan *engagement* karyawan dalam suatu perusahaan.

Oleh karena itu definisi formal mengenai *engagement*, secara umum dikatakan memiliki 3 (tiga) komponen penting, yaitu adanya komitmen logis, komitmen emosional dan upaya yang luar biasa (*discrecional*) (Macey & Schneider dalam Vibrayani, 2012:11).

Menurut Papalexandris dan Galanaki (2009:365-385) *employee engagement* juga mempunyai hubungan dengan *leadership*. Kinerja karyawan bergantung kepada pemimpin dan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan, karena pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan. Agar hubungan antara karyawan dan pimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik, maka keefektifan peran pemimpin sangatlah diperlukan.

Apabila manajer pada suatu perusahaan memiliki *leadership* yang baik, maka arus komunikasi dari manajer dan karyawan akan menjadi lancar dan perkembangan diri karyawan juga akan disupervisi sehingga dapat bertumbuh dengan pesat. Perusahaan yang memiliki *leadership* yang baik juga akan memiliki visi yang jelas dan realistis. Hal itu akan memberikan kesempatan pada karyawan dan memacu karyawan untuk berkembang dalam perusahaan itu. Selain itu, perusahaan dengan visi yang jelas akan

memberikan kepastian bagi *top management* untuk dapat menentukan kemana arah perusahaan harus dibawa.

Hasil penelitian Towers & Perrins (2003), bahwa yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *employee engagement* yang tinggi maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang tradisional. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan.

Menurut Sridevi (2010) ada 3 penggerak *employee engagement*, salah satunya adalah manajemen dan kepemimpinan. *Engagement* dibangun melalui proses dan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mentoring karyawan.

Urgenitas pemimpin dalam menciptakan *engagement* juga diungkapkan oleh McBain (dalam Sridevi, 2010) yaitu dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja.

Kanexa (dalam Mujiasih, n. d:13), juga mengatakan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu (1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, (2) Manajemen yang menghargai karyawan, (3) Pekerjaan yang

menyenangkan dan (4) Bagian *top management* yang memperhatikan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan yang oleh Bass dan Avolio dalam (Hickman, 1998) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai *Four I's* yang meliputi Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*), Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*), dan Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*).

Hasil penelitian banyak membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformasional masih terus dikaji dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, dalam Mujiasih dkk, n. d:13).

Peran pemimpin transformasional (*transforming leaders*) adalah menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada

cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadap karyawan, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai perusahaan.

Hal-hal ini menjadi jalan bagi pemimpin transformasional untuk menciptakan *employee engagement* yaitu sebuah rasa kepemilikan akan perusahaan dan keterlibatan yang penuh terhadap tercapainya tujuan organisasi, sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional pemimpin, maka semakin tinggi tingkat *engagement*

karyawan, yang fungsinya adalah merekatkan karyawan dengan organisasi untuk berkomitmen dan loyal, minimal mendahulukan kepentingan organisasi, sehingga hal itu akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Sridevi & Markos (2010) pemimpin bisa menggerakkan employee engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional, yang mana pemimpin dapat memotivasi karyawan sehingga karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasinya di atas kepentingan organisasinya. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, menurut Yukl (2006) bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, kedua pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan dan ketiga pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Jadi gaya kepemimpinan transaksional bekerja melalui transaksi seperti imbalan, sehingga karyawan bekerja karena imbalan yang diterima, bukan bekerja karena keterikatan yang kuat terhadap perusahaan seperti yang diterapkan oleh gaya kepemimpinan transformasional.

PT. Istana Cipta Sembada merupakan sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam usaha pengolahan hasil perikanan dengan spesifikasi produknya adalah udang beku. Produk udang beku yang

dihasilkan mempunyai pangsa pasar terbesar di jepang dan sebagian di Amerika Serikat dan Eropa. Berkembangnya perusahaan ini tidak terlepas dari ide- ide para karyawan PT ICS yang selalu memunculkan ide kreatif dan inovatif. Dari ide kreatif dan inovatif yang dimunculkan oleh perusahaan ini menunjukkan bahwasanya kinerja karyawan tidak bisa diremehkan begitu saja. Hal ini tentu saja juga dilatar belakangi oleh peran pemimpin yang selalu memberi tantangan pada bawahannya untuk memunculkan ide baru dan semangat sehingga tingkat kinerja karyawan akan terus meningkat. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan bagian HRD bahwasanya hubungan yang diterapkan oleh para pemimpin di ICS tidak hanya hubungan atasan dan bawahan semata. Hal itu dibuktikan dengan adanya program senam yang diselenggarakan seminggu sekali yaitu pada hari sabtu, forum tersebut merupakan media berkumpulnya seluruh karyawan tanpa memandang jabatan masing-masing individu, harapannya acara tersebut mampu meningkatkan jalinan komunikasi baik antar karyawan, maupun antar atasan dan bawahan, sehingga dapat mempererat tali silaturahmi di internal perusahaan.

Hasil wawancara dengan manajer operasional juga ditemukan bahwa ruangan untuk pimpinan-pimpinan PT. ICS tidak terletak privasi seperti di perusahaan lain, tujuannya adalah agar atasan dan bawahan tidak tersekat-sekat, sehingga bawahan enggan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan atasan. Ruangan atasan didesain bercampur dengan bawahan, yang hanya dipisahkan oleh pintu jarang tertutup ketika jam

kerja, hal ini bertujuan agar bawahan menyampaikan baik ide maupun aspirasi yang dimiliki.

Berdasarkan latar belakang masalah, fenomena, dan penelitian-penelitian di atas, peneliti tertarik mengambil judul penelitian “Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Employee Engagement*”, dengan asumsi bahwa sangat penting untuk meningkatkan kualitas perusahaan yang sekaligus membentuk *brand image* perusahaan dan reputasi perusahaan di mata masyarakat luas terutama konsumen.

#### **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk memberikan kejelasan apa yang akan diangkat dalam penelitian ini, maka dikemukakan perumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana tingkat *employee engagement* di PT ICS?
2. Bagaimana tingkat kepemimpinan transformasional di PT ICS?
3. Adakah hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* di PT ICS?

#### **C. Tujuan penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* di PT ICS
2. Untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional di PT ICS
3. Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* di PT ICS

#### **D. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

##### 1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumbangsih maupun sebagai kontribusi yang bermanfaat bagi perkembangan psikologi industri dan organisasi serta psikologi terapan lainnya.

##### 2. Manfaat praktis

###### a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi PT ICS dalam meningkatkan *employee engagement* melalui kepemimpinan transformasional.

###### b. Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan sarana untuk mempertajam nilai-nilai keilmuan yang telah diperoleh selama menjalankan tugas sebagai mahasiswa, khususnya mahasiswa psikologi dan juga sebagai syarat untuk memperoleh sarjana Psikologi di UIN Maulana Ibrahim Malang.

###### c. Bagi universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta referensi kepustakaan bagi universitas terutama fakultas Psikologi UIN Maulana Ibrahim Malang.