

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Di era globalisasi perusahaan mengembangkan kemampuan para karyawannya untuk meningkatkan perkembangan perusahaan, peran aktif sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam memberikan kontribusi pada perusahaan yang berupa keahlian, kemampuan serta aktivitas perencanaan, pengarahannya, dan pengorganisasian jalannya sebuah perusahaan. (Farisi & Pane, 2020) menyatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling penting bagi organisasi dimana pada hakikatnya sebagai penggerak bagi setiap kegiatan didalam perusahaan. Suatu organisasi dapat melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik terutama sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan sumber daya lainnya yang ada di dalam organisasi.

Menurut Utami (2022), adanya sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam organisasi karena didalam sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen. Tersedianya sumber daya manusia bukanlah jaminan bahwa organisasi tersebut dapat dikelola dengan baik. diperlukan tenaga kerja yang terampil dan profesional, sehingga dapat memberikan kontribusi dan kualitas kerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Pentingnya sumber daya manusia bukanlah hal yang menjadi kesadaran baru dari manusia. Peradaban manusia berpangkal pada usaha mengolah dan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan

mempertahankan hidupnya. Manusia mengidentifikasi sumber daya alam dengan substansi tertentu. Akan tetapi, dibalik semua itu yang lebih penting ialah akal budi manusia, kemerdekaan, dan keteraturan sosial. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa individu yang memiliki keahlian atau kompeten, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan (Mattajang, 2022)

Pada kenyataannya untuk menuntut agar karyawan berkualitas bukanlah hal mudah, hal ini dikarenakan kualitas kerja seorang pegawai sangatlah dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang di pengaruhi oleh sifat-sifat seseorang seperti sikap, kepribadian, motivasi, latar belakang keluarga, jenis kelamin, pendidikan dan budaya. Faktor eksternal adalah faktor yang dipengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari ruang lingkup kerja, kepemimpinan suatu perusahaan, kondisi tim kerja atau rekan kerja, pelatihan dan pengawasan, sistem pembayaran gaji serta kondisi lingkungan. Untuk membangun suasana kerja yang efektif, efisien dan produktif, tentunya perusahaan membutuhkan SDM yang proaktif, memiliki inisiatif, bertanggung jawab serta memiliki standar performa yang tinggi dan juga berdedikasi, dengan demikian perusahaan harus menemukan cara terbaik dalam upaya mengembangkan dan mempertahankan SDM yang ada dalam lingkungan perusahaan (Safria, 2022).

Menurut Anggraini (2019) untuk mempertahankan karyawan dengan karakteristik seperti itu, maka tentunya karyawan harus memiliki keterikatan baik dari segi fisik, kognitif maupun emosional agar dapat tetap terhubung dan memiliki sebuah konstruksi motivasi yang biasa disebut sebagai *employee engagement*. Oleh karena itu sebagai aset keberhasilan suatu organisasi, diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) antara sumber daya manusia dengan perusahaan. Ikatan ini akan mendorong manusia untuk mengendalikan kinerja, serta merupakan fondasi strategi

agar tercapainya tujuan organisasi. Namun kebutuhan perusahaan akan karyawan yang terikat ternyata tidak selaras dengan kenyataan yang terjadi dalam dunia ketenagakerjaan saat ini

*Employee engagement* merupakan sebuah pengembangan dari teknik lama yang saling berkaitan yakni *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen organisasional (Yulianti, 2018). Berbagai penelitian telah dilakukan dan menunjukkan *employee engagement* merupakan kontributor yang sangat penting dari keberhasilan suatu perusahaan. Studi dari Gallup (Arianti, 2020) terhadap ratusan perusahaan menunjukkan 54% dari karyawan termasuk kategori *disengaged* (tidak memiliki “keterikatan” dengan pekerjaannya), dan 17% dalam kategori *actively disengaged*, yaitu tidak memiliki keterikatan, bahkan lebih jauh lagi, tidak secara aktif untuk menularkan sikap negatif, bersikap destruktif dan memusuhi organisasi, serta 29% karyawan memiliki keterikatan dengan tempat kerjanya Menurut penelitian tersebut, tingkat *engagement* yang tinggi akan memberikan keuntungan kepada perusahaan sebesar 12%.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Sri Hastuti (2022) pada PT. XT memperoleh informasi bahwa 63% karyawan merasa tidak terlibat (*not engaged*) dan 37% Karyawan merasa terlibat (*engaged*). Berdasarkan data tersebut diperoleh informasi berapa prosentasi responden yang masuk dalam kategori *not engaged* dan *engaged*. Karyawan dengan kategori *Not Engaged* adalah karyawan yang cenderung produktif tetapi secara psikologis kurang memiliki ikatan terhadap perusahaan, mereka cenderung kurang bahagia dan terkadang menampakan atau membagikan rasa tidak bahagianya dengan orang-orang di sekitar dan melewatkan banyak hari kerja memilih untuk pergi. Karyawan kategori *Engaged* adalah karyawan yang loyal dan secara psikologis mereka memiliki komitmen dan produktif namun memiliki retensi yang tinggi.

Pada hasil *pre eliminary* yang telah dilakukan, terdapat fenomena perilaku rendahnya keterikatan karyawan yang dirasakan oleh salah satu perusahaan otomotif yang bergerak dalam bidang rental alat berat yang

berada pada regional Kabupaten Bekasi. Salah satunya dirasakan pada cabang perusahaan PT. SHN yang berada pada Kabupaten Bekasi. Hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 10 karyawan perusahaan PT. SHN diketahui bahwa terdapat karyawan yang memiliki suatu permasalahan dengan pekerjaannya.

Pada aspek *vigor* 7 dari 10 responden merasa sering mengeluh terhadap apa yang dikerjakan, selain itu mereka juga kadang tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya. Lalu pada aspek *dedication* 8 dari 10 karyawan mengatakan bahwa mereka cenderung ingin pindah jika ada tawaran pekerjaan lain, dan mereka juga mengatakan bahwa mereka tidak tertarik terhadap apa yang dikerjakan dalam artian mereka bekerja pada perusahaan ini hanya karena kebutuhan finansial. Pada aspek *absorption* 8 dari 10 responden mengatakan bahwa ketika mereka bekerja, mereka merasa pekerjaan ini tidak kunjung usai sampai waktu terasa sangat lama, selain itu responden juga terkadang terpaksa menikmati pekerjaan yang mereka lakukan saat ini.

Rendahnya *employee engagement* ini tentunya di pengaruhi oleh beberapa faktor, seperti yang dijelaskan oleh Lisabella & Hasmawaty (2021) bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi *employee engagement* salah satunya kepemimpinan transformasional dan *quality of work life*. Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Keterlibatan Pegawai (*Employee Engagement*) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai" menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat mempengaruhi pegawai dalam hal semangat kerja, motivasi kerja, kepercayaan pada pimpinan sehingga pegawai lebih bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi dan akan berdampak pada keterikatan pegawai (*employee engagement*).

Berdasarkan hasil *pre eliminary* pada variabel kepemimpinan transformasional khususnya pada dimensi motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dapat diketahui bahwa 6 dari 10 karyawan mengatakan bahwa mereka merasa tidak mendapat motivasi dari atasan sehingga merasa pekerjaannya hanya sebatas tugas yang harus di selesaikan. Sedangkan pada dimensi pengaruh idealis (*idealized influence*) 8 dari 10 karyawan mengatakan bahwa terkadang atasan tidak membantu mereka ketika sedang terkena masalah di lapangan. Dalam dimensi stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) 10 responden setuju bahwa atasan mereka hanya menyelesaikan dengan caranya sendiri tanpa memberi kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan ide-idenya dalam mengatasi masalah. Dan dari dimensi konsiderasi individual (*individualized consideration*) 8 dari 10 responden mengaku bahwa atasan tidak mendengarkan aspirasi atau keluhan dari mereka.

Selain itu Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lisabella & Hasmawaty (2021) juga menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel *quality of work life* terhadap *employee engagement*. Kualitas kehidupan kerja yang buruk atau tidak baik tersebut akan berimbas kepada hasil pekerjaannya sehingga karyawan tidak merasa senang berada di tempat kerja tersebut, *Quality of work life* pegawai dapat ditingkatkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dengan cara menanamkan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, nyaman dan aman serta tanggung jawab. Kondisi rasa nyaman dan aman, keadilan, motivasi kerja, dapat berdampak pada meningkatnya *employee engagement*.

Berdasarkan hasil *pre eliminary* pada variabel *quality of work life* dimensi partisipasi kerja 8 dari 10 responden mengatakan mereka tidak selalu dilibatkan terkait perencanaan dan pengambilan keputusan oleh perusahaan. Pada dimensi pengembangan karir 10 dari 10 responden tidak ada pengembangan karir seperti promosi jabatan di perusahaan mereka. Lalu pada dimensi komunikasi 7 dari 10 responden sependapat bahwa mereka merasa sering terjadi kesalahpahaman ketika sedang berada

dilapangan, hal itu biasanya ditemui karena kurangnya komunikasi yang baik antar sesama karyawan ataupun dari atasan. Pada dimensi kompensasi 7 dari 10 merasa kurang puas dan menyatakan bahwa sering terjadi kesalahan dalam perhitungan uang lembur mereka. Dan pada dimensi kebanggaan 8 dari 10 mengatakan bahwa mereka merasa biasa biasa saja dan tidak merasa bangga karena perusahaan tidak ada upaya pembaharuan seperti seragam atau atribut lainnya.

Sebagaimana telah disebutkan diatas pada hasil *pre eliminary* yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa terdapat masalah *employee engagement* di PT. SHN sehingga dapat disimpulkan beberapa karyawan pada PT. SHN tersebut memiliki tingkat *engagement* atau keterikatan yang rendah. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan mengajukan proposal skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement*”.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement*?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*?
3. Apakah ada pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement*

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement*
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, diharapkan ada beberapa manfaat yang dihasilkan bagi peneliti dan instansi yang terkait sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya keilmuan dibidang psikologi dan memberikan sumbangan kepada para peneliti untuk dapat menjadi acuan pengembangan penelitian dimasa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi keterikatan pegawai dan secara langsung peneliti dapat mengetahui permasalahan yang sebenarnya pada obyek penelitian.

- b. Bagi Perusahaan

Secara praktis diharapkan hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh perusahaan – perusahaan sebagai masukan yaitu tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

- c. Bagi Pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan menambah bahan masukan bagi pembaca yang tertarik pada judul penelitian ini.