

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan. Hal ini mengingat bahwa dalam sebuah organisasi dapat dikatakan maju dan berkembang dengan dukungan dari sumber daya manusia. Oleh sebab itu setiap perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang, harus memperhatikan sumber daya manusia dan mengelolanya dengan baik, agar tercapainya tujuan perusahaan. Dalam perusahaan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam mencapai tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.

Sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam proses pembangunan kemajuan suatu organisasi. Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi atau organisasi. Salah satu faktor yang paling penting bagi suatu individu dalam bekerja adalah *employee engagement* (keterikatan kerja). Keterikatan kerja merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi, karena dalam *employee engagement* dua hal tersebut secara penuh telah dilibatkan untuk membentuk suatu

hubungan yang penuh arti. *Employee engagement* melibatkan seorang pekerja yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya atau dalam kata lain secara total masuk dan berkelut dengan pekerjaan tersebut, sehingga karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang sangat besar terhadap pekerjaannya.

Dalam pengertian lain, karyawan yang dirinya dilibatkan atau ikut terlibat pada suatu kegiatan diorganisasinya akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dan punya peran penting dalam organisasi, sehingga dengan adanya dukungan secara psikologis dan fisik akan berpengaruh pada dirinya, hingga merasa benar-benar terikat pada organisasi tersebut. Agar karyawan lebih terikat dalam pekerjaannya, maka harus ada dukungan dari pemimpin, dan hubungan dengan pemimpin yang kuat, terutama dalam hal komunikasi.

Hal tersebut secara tidak langsung mencerminkan bahwa lingkungan yang sehat juga, dan motivasi dalam kemampuan seseorang terhadap dirinya sendiri akan menaikkan kinerja orang tersebut dalam bekerja, yang secara otomatis akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan *employee engagement* seseorang tersebut di dalam perusahaan. *Employee engagement* menurut (Rizkiana, 2011) merupakan bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Adapun karakteristik dari karyawan yang *engaged* menurut Bakker (2013) terdiri dari 3 aspek, antara lain: (1) *vigor*, (2) *dedication*, (3) *absorption*. Keterikatan kerja adalah keadaan psikis yang positif berkaitan dengan

pekerjaan dan ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan.

Riset “Global Leadership Study” yang digagas Dale Carnegie memperlihatkan bahwa lebih dari 30 persen tenaga kerja di Indonesia akan mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat akumulasi dari 20 persen karyawan yang berencana pindah tempat kerja pada tahun baru, dan 13 persen yang mengaku saat ini sedang mencari pekerjaan baru. Sementara hanya 28 persen karyawan di Indonesia yang berniat bertahan dalam jangka waktu cukup panjang di perusahaannya. Apa penyebab dari keinginan para pekerja untuk mencari pekerjaan baru “Kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dan keinginan untuk bertahan di suatu perusahaan (*intention to stay*) dipengaruhi oleh perilaku atasan di tempat karyawan tersebut bekerja”. JAKARTA, KOMPAS.com.

Data dari studi ini juga menunjukkan bahwa 85 persen karyawan menganggap apresiasi dan pujian dari atasan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sangatlah penting. Namun pada praktiknya hanya 36 persen atasan yang melakukannya. Digelar di 14 negara termasuk Indonesia, studi ini melibatkan sekitar 3.300 pekerja dengan rentang usia 22–61 tahun, mulai dari level karyawan hingga direktur. Di Indonesia, studi menyertakan 205 pekerja dari perusahaan kecil hingga menengah, dengan tujuan mengetahui cara kepemimpinan yang efektif di tanah air. Studi ini juga mengungkapkan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka dan riset memperlihatkan bahwa kepuasan tersebut kuat dipengaruhi

perilaku atasan. Menurut Dale Carnegie, ada beberapa perilaku atasan yang mempengaruhi kepuasan karyawan, seperti kesediaan memberi apresiasi serta pujian yang tulus kepada karyawan, kemauan melihat dari sudut pandang orang lain, menjadi pendengar yang baik, kesediaan mengakui kesalahan, dan mau menghargai kontribusi karyawan.

Dari fenomena diatas dapat diketahui, karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan memperlihatkan performa terbaik karyawan itu sendiri, hal ini dikarenakan karyawan menikmati segala aktifitas yang dilakukannya (Bakker & Leiter, 2010). Sebaliknya, apabila keterikatan kerja rendah, karyawan akan merasakan adanya tekanan dalam pekerjaan. Adanya tekanan dalam pekerjaan tentu akan berdampak pada hasil pengerjaan tugas atau pekerjaan tersebut, karena karyawan merasakan tugas atau pekerjaannya dirasa sebagai beban kerja yang harus diselesaikan.

Keterikatan sendiri dipengaruhi oleh tiga faktor dimana dua faktor dikemukakan oleh Bakker (2011) yaitu sumber kerja (*job resources*) dan sumber daya pribadi (*personal resources*). Sumber pekerjaan merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang didapatkan karyawan ketika berada di tempat kerja. Tidak terkecuali kualitas kehidupan kerja, Faktor lain yang dapat menjadi pendorong munculnya *employee engagement* adalah *quality of work life* (kualitas dalam kehidupan kerja) merupakan teknik manajemen yang mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan pekerjaannya. Adanya kualitas lingkungan kerja ini juga menumbuhkan keinginan para karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Apabila seorang karyawan memiliki kualitas lingkungan kerja yang baik, maka ia bisa jadi memiliki *work engagement* yang tinggi.

Namun tidak menutup kemungkinan juga pegawai yang mendapat kualitas lingkungan kerja yang baik memiliki *work engagement* yang rendah. Ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sumber pekerjaan, karena kualitas kehidupan kerja merupakan sebuah usaha dalam pemenuhan kebutuhan karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan efisien ketika di tempat kerja. Tidak hanya itu, kualitas kehidupan kerja juga mampu membuat karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya (Sinha, 2012). Ketika karyawan merasa nyaman, maka karyawan dapat memberikan efek positif dalam pemenuhan tugasnya.

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan keseimbangan baik dalam pribadi dan kehidupan profesional seorang individu (Islam, 2012). Hal ini juga ditemukan oleh Katen dan Sadullah (2012) yang melakukan penelitian empiris pada kualitas kehidupan kerja dan keterikatan kerja memiliki hubungan positif. Berbagai faktor yang perlu dipenuhi dalam menciptakan program *quality of work life* antara lain lingkungan kerja, system imbalan, partisipasi kerja, dan lain sebagainya, program kualitas kerja dimaksudkan agar dilakukan perbaikan terus menerus untuk membangkitkan kinerja karyawan misalnya dengan memberi kesempatan yang lebih baik dalam berpartisipasi, tantangan, harapan, dan kesejahteraan yang lebih menjajikan. Faktor kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee*

engagement) karena faktor tersebut dapat menjadi pendukung maupun penghambat yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) diperusahaan.

Jika perusahaan mampu menciptakan dan memelihara kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dengan baik dan menimbulkan kepuasan kerja pada masing-masing karyawan, maka karyawan dengan sendirinya akan terikat dan tetap ingin bekerja diperusahaan. Namun, jika perusahaan tidak mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan karyawan merasa tidak puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, maka akan berdampak pada pengunduran diri sebagai karyawan diperusahaan secara sukarela dari karyawan itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Suneth (2012) terhadap karyawan PT. Bank Sulselbar menyebutkan bahwa karyawan ingin diperlukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Penelitian ini mengambil starting point penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Suneth (2012) yang meneliti tentang pengaruh *quality of work life* terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel-variabel *quality of work life* yaitu partisipasi kerja, restruksi kerja, system imbalan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Selain *quality of work life*, faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* adalah lingkungan kerja Anita (2014) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai hal yang berada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan akan meningkatkan motivasi karyawan dan tingkat keterikatan pada pekerjaannya. Suasana pekerjaan yang penuh persaingan yang sehat dan saling menghargai akan meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011) adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja yang akan memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedarmayanti membagi dua lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti (2011) Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan ditempat kerja yang akan memengaruhi pegawai secara langsung maupun tidak langsung seperti lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti: meja, kursi, dan lainnya. dan lingkungan perantara yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan, seperti: pewarnaan, pencahayaan, suhu/temperatur, sirkulasi udara, kebisingan, ukuran dan dekorasi tata ruang kerja, keamanan dan kebersihan, peralatan kantor, dan lainnya.

Sedangkan Lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2011) berkaitan dengan hubungan kerja, baik atasan maupun bawahan atau dengan

sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik memiliki peran yang tidak kalah penting dengan lingkungan kerja fisik. Kedua jenis lingkungan kerja tersebut harus selalu diperhatikan oleh perusahaan.

Keduanya tidak bisa dipisahkan, terkadang perusahaan hanya mengutamakan salah satu jenis lingkungan kerja tersebut, namun demikian akan lebih baik lagi apabila keduanya dilaksanakan secara maksimal. (Naidoo & Martins, 2014). Keterikatan karyawan pada sebuah perusahaan tempatnya bekerja merupakan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan keberhasilan dalam pengelolaan sumberdaya manusia dalam perusahaan tersebut. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan akan semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Penelitian sebelumnya dari Anita (2014), Naidoo dan Martins (2014) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan keterikatan karyawan.

Selain itu faktor gaya kepemimpinan juga sangat mempengaruhi keterikatan karyawan, salah satu faktor *situasional* yang memiliki pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut. Northouse (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerjasama. Berawal dari kata *lead* yang berarti memulai, menimbulkan, atau maju ke depan. Kepemimpinan tidak hanya sekedar mencapai target atau mengatur karyawan agar mematuhi standar, melainkan lebih kepada aspek

bagaimana karyawan dapat mematuhi standar tanpa diatur dan dipaksa. Pendapat lain, Northouse (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup pengaruh, pada tujuan bersama serta kepemimpinan terjadi dalam kelompok.

Dalam penelitian ini kepemimpinan yang difokuskan adalah kepemimpinan dengan gaya transformasional. Menurut (Rizkiana, 2011) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan. Menurut Robbins (2011) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Seorang pemimpin dapat mempraktekkan gaya kepemimpinan transformasional ini sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungannya. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam perusahaan. Seorang pemimpin seharusnya dapat

menjadi contoh bagi bawahannya. Kepemimpinan seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu organisasi atau perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seorang karyawan salah satunya adalah cara pemimpin dalam memimpin karyawannya. Sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin haruslah mampu mengarahkan sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menunjang hal tersebut, tentunya harus ada kinerja yang dibangun dan dipertahankan, dimana harus ada konsistensi yang dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan.

Salah satu perusahaan bisnis yang bergerak dibidang kuliner yaitu Waroeng Spesial Sambal yang berdiri tanggal 20 Agustus 2002 ini memiliki gedung pelatihan sendiri untuk karyawan dan karyawan baru yang bertempat di jalan kaliurang. Waroeng spesial sambal ini pertama kali dibangun di daerah UGM. Bisnis kuliner ini sudah memiliki 130 cabang di Indonesia dengan kurang lebih 4000 karyawan di seluruh Indonesia menurut data tahun 2002 - 2016. Yogyakarta sendiri sebagai pusat dari Waroeng Spesial Sambal sudah memiliki 16 cabang yang tersebar di seluruh Yogyakarta.

Dalam setiap perekrutan karyawan, karyawan baru Waroeng Spesial Sambal diwajibkan mengikuti pelatihan teknis maupun mental agar mereka siap bekerja sesuai bidangnya, tetapi setelah memberikan pelatihan kepada karyawannya maka akan timbul masalah bagi perusahaan yaitu

bagaimana membangun *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaan. Dalam biaya SDM nya sendiri memerlukan biaya yang tidak sedikit dan gedung pelatihan yang dimiliki waroeng SS pun memiliki tujuan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas. Tentunya perusahaan tidak mau rugi karena pelatihan yang sudah dilakukan 3 oleh perusahaan untuk karyawannya menjadi sia sia karena perusahaan sudah mengeluarkan biaya yang besar untuk SDMnya sendiri dengan misalnya pengunduran diri karyawan. (BisnisUKM.com).

Pimpinan Waroeng Spesial Sambal ini menuturkan bahwa di Indonesia ini memiliki banyak pengangguran akan tetapi untuk mendapatkan orang yang benar benar mau bekerja itu tidak mudah. Maka dari itu, untuk mendapatkan orang orang yang mau bekerja maka perusahaan perlu membangun keterikatan karyawan dalam perusahaan tersebut dengan kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mengubah cara pandang karyawan agar mau bekerja lebih dari yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa Waroeng Spesial Sambal benar benar memperhatikan tentang pengelolaan SDM secara keseluruhan agar dapat menghasilkan kualitas SDM yang baik dengan menunjukkan kepemimpinan yang ada di Waroeng Spesial Sambal. Kepemimpinan yang terjadi di Waroeng Spesial Sambal juga membuat peneliti tertarik untuk meneliti tentang persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional. Dari latar belakang diatas maka penulis mengambil judul penelitian ” **Pengaruh *Quality Of***

Work Life, Lingkungan Kerja, Dan Transformation Leadership Terhadap Employee Engagement”.

1.2. Rumusan Masalah

Untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan, maka perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi seperti *quality of work life*, lingkungan kerja, dan *transformation leadership*. Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta.
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta.
3. Apakah *transformation leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta.
4. Apakah *quality of work life*, lingkungan kerja, dan *transformation leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal di Yogyakarta.

1.3. Tujuan Penelitian

2. Untuk mengukur pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Yogyakarta.
3. Untuk mengukur pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Yogyakarta.

4. Untuk mengukur pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Yogyakarta.
5. Untuk mengukur pengaruh *quality of work life*, lingkungan kerja dan *transformation leadership* secara simultan terhadap *employee engagement* pada Waroeng Spesial Sambal Cabang Yogyakarta.

1.4. Batasan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan pada penelitian ini perlu dibatasi. Hal ini untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas.

1. Penelitian variabel lingkungan kerja yang akan diteliti di batasi pada lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.
2. Penelitian variabel gaya kepemimpinan yang akan diteliti di batasi pada gaya kepemimpinan transformasional.

1.5. Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *quality of work life*, lingkungan kerja dan *transformation leadership* terhadap terhadap *employee engagement* pada waroeng spesial sambal cabang Yogyakarta.
- b. Penelitian *quality of work life*, lingkungan kerja, dan *transformation leadership* terhadap terhadap *employee engagement* juga diharapkan dapat menjadi referensi atau pedoman bagi penelitian lebih lanjut,

khususnya yang terkait dengan *quality of work life* , lingkungan kerja, *transformation leadership* dan keterikatan karyawan.

- c. Bagi penulis sebagai wahana melatih untuk berfikir ilmiah pada bidang manajemen sumber daya manusia yang khususnya berkaitan dengan *quality of work life* , lingkungan kerja , *transformation leadership* dan keterikatan karyawan.

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai evaluasi langsung terhadap kinerja karyawan yang ada pada waroeng special sambal yang ada dicabang yogyakarta dikaitkan dengan *quality of work life*, lingkungan kerja , dan *transformation leadership* dalam mencapai tujuan.
- b. Hasil Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen perusahaan waroeng spesial sambal cabang Yogyakarta dalam mengembangkan keyakinan serta kemampuan karyawan agar karyawan nyaman sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

