

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Efektivitas dan produktivitas merupakan salah satu *output* tujuan utama yang diinginkan oleh sebuah organisasi. Secara sederhana, organisasi adalah tempat di mana beberapa orang membagi tugasnya demi tercapainya tujuan bersama (visi organisasi). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem yang solid dan pemimpin yang mumpuni agar mampu mengakomodir kebutuhan organisasi sehingga peran manajemen di dalamnya dapat berfungsi dengan baik. Tidak terkecuali pada CV. BM di Yogyakarta, yang merupakan salah satu perusahaan produksi batik yang cukup terkemuka dengan menggunakan prinsip produksi *re-packing*, *worth-it*, *mix-match* yaitu melakukan pengemasan ulang dari semula batik tanpa kombinasi menjadi batik kombinasi dengan kain polos yang menarik dan kreatif sehingga menjadi lebih layak untuk digunakan konsumen pada kegiatan apapun. Dengan Prinsip tersebut CV BM dapat menghasilkan produk batik Nusantara yang kreatif dengan harga jual cukup tinggi.

Perusahaan yang berdiri pada tahun 2012 ini merupakan satu *handling company* yang dalam perkembangannya perusahaan ini berubah menjadi sebuah korporasi dari perusahaan yang saling bekerjasama dan memberdayakan lain Kertabumi, Surolawe, Rantonika House, Kertabumi Express, Sekar Niti. Di dalam

menjalankan bisnisnya perusahaan ini memiliki dua tempat sebagai kantor operasional dan produksi berlokasi di Jl Wates km 17, Sentolo (Marketing Office & Gallery), kemudian lokasi kedua berada di Jln Wates km 18, Sentolo (*Work Shop Center*). Visi CV BM adalah “Mencukupi kebutuhan pakaian masyarakat ekonomi menengah keatas dengan melahirkan berbagai karya kreatif berbentuk pakaian jadi yang eksklusif dan berkualitas tinggi khas budaya Nusantara”. Secara struktural perusahaan ini terdiri dari Direktur, Manajer, Sekretaris, Koordinator *Customer Service Officer*, Koordinator *Cutting & Design*, Koordinator *Sewwing Assembling Operator*, Koordinator *Finishing*. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, CV BM dituntut untuk selalu memastikan semua komponen di dalam perusahaan berjalan dengan efektif.

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menghasilkan *output* positif bagi perusahaan. *Output* nyata dari seorang karyawan adalah kinerja. Berbagai program dibentuk oleh perusahaan untuk mengelola serta mengembangkan karyawan agar memiliki kinerja yang maksimal. Program-program tersebut dibuat dengan investasi yang besar, dengan harapan setiap karyawan yang berada pada organisasi tersebut dapat optimal serta memiliki kontribusi terhadap perusahaan.

*Study* yang dilakukan Gallup, menemukan bahwa selain kompetensi karyawan, faktor yang menjadi penting bagi kinerja karyawan adalah *engagement* atau keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi (Herway & Dvorak, 2014).

*International Labour Organization* (ILO, 1991) melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Laporan lain juga menunjukkan bahwa peran sektor UKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan menghidupi keluarga mereka tanpa kontrol dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991). Di Indonesia, sektor UKM bahkan menjadi tumpuan kehidupan yang semakin besar sejak terjadinya krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 1997.

Dari permasalahan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya komitmen karyawan diharapkan dapat bertahan dalam waktu lama di organisasi. Selain komitmen terhadap organisasi, dibutuhkan motivasi serta keterlibatan yang mendalam dari seorang karyawan di sebuah organisasi. Hal ini lebih dikenal dengan istilah *work engagement*. (Schaufeli, 2002)

*Work Engagement* merupakan sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, pengabdian dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya (Schafeli & Bakker, 2003). Selanjutnya Schmidt (2004) juga mendefinisikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada

elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan karyawan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, 2002).

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *engagement* para karyawannya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan *outcome bisnis*, seperti: kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan (Markos & Sandhya, 2010). Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut. *Employee engagement* juga berhubungan secara positif dengan kepuasan pelanggan (Coffman, 2000).

*Work engagement* telah menjadi topik hangat dalam beberapa tahun terakhir di perusahaan-perusahaan konsultasi dan dalam dunia bisnis (Saks, 2006). Agustian (2012) menyebutkan pentingnya *work engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. *Work engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi/perusahaan bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. 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. Individu yang biasa menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya bisa saja memiliki *work engagement* yang rendah.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara dilakukan mulai tanggal 11 September 2018 Adapun permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini cukup relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh seluruh divisi yang ada di CV BM Yogyakarta khususnya pada divisi produksi dan divisi pemasaran. Pada kenyataannya di perusahaan menunjukkan adanya indikasi rendahnya tingkat *work engagement* yang ditandai dengan 3 aspek yaitu *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Pada aspek *Absorption* yang merupakan konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat hingga pekerja merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Namun terlihat beberapa kejadian seperti: banyaknya jumlah waktu kosong (5 kali ) karyawan yang tidak digunakan untuk melakukan kegiatan yang produktif untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Kejadian yang ditemukan pada divisi marketing dan produksi adalah karyawan yang seharusnya menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya pada saat jam kerja, hal yang terjadi ketika beberapa rangkaian pekerjaan belum terselesaikan didapati lebih dari 25 karyawan yang bermain *Hand Phone* tanpa menghiraukan pekerjaannya. Selanjutnya karyawan yang seharusnya menggunakan waktu jam

kerjanya secara maksimal ditemukan 2 orang karyawan yang tidur bahkan hingga jam kantor selesai dari pukul 12.00 – 15.00. Pada minggu berikutnya ditemukan seorang karyawan yang menjawab nasihat koordinatornya dengan nada membantah ketika diingatkan saat melakukan kesalahan dalam membuat pola pada divisi *Cutting & Design*.

Kesalahan dalam pemotongan ini terjadi bukan hanya sekali, bahkan pernah terjadi 2 kali dalam 1 minggu. Kesalahan dalam membentuk pola potong terjadi karena karyawan kurang mencermati bagian yang harus dibentuk presisi misal pada bagian kerah. Selanjutnya di bulan yang sama berdasarkan hasil wawancara dengan manajer produksi pada tanggal 17 September 2018 ditemukan seorang karyawan membolos kerja selama 2 hari tanpa memberi kabar atau surat keterangan apapun dan pada hari ketiga masuk terlambat.

Selain kasus di atas, kasus pada aspek *Vigor* berupa semangat yang tinggi, perasaan bergairah dan termotivasi, perasaan gembira saat bekerja, kecintaan terhadap pekerjaan dan keinginan memberikan usaha yang harusnya maksimal dalam bekerja, namun berdasarkan hasil wawancara kepada manajer produksi pada tanggal 18 september 2018 kasus pada aspek ini juga terjadi pada sub divisi *Sewing Assembling Operator*, kesalahan yang terjadi berupa pada saat perusahaan sedang mengalami padatnya pesanan dari *Customer* tercatat pada akhir bulan Mei 2018 perusahaan mendapatkan 10 *pieces* baju yang berstatus *Pending on proces*. Pada waktu genting ini idealnya karyawan segera menyelesaikan 10 *pieces* baju tersebut. Namun

demikian dengan jumlah karyawan pada sub divisi ini berjumlah 13 orang, hal yang terjadi sebagian besar karyawan lebih memilih pasif diam dan tidak ada yang berantusias untuk menyelesaikan sisa 10 *pieces* baju tersebut karena merasa pekerjaan sebelumnya sudah selesai dan berharap ke 10 potong baju itu akan diselesaikan selain dari pada dirinya sendiri.

Pada aspek *dedication* yang merupakan keterlibatan yang kuat pada suatu pekerjaan merasakan suatu pengalaman yang antusias, menginspirasi, membanggakan, dan penuh tantangan. Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan manajer marketing pada tanggal 23 oktober 2018, manajer marketing menyampaikan bahwa masih banyak ditemukan karyawan CSO yang kurang optimal dalam memanfaatkan waktunya untuk menindaklanjuti pelanggan, baik di jam kerja (08.00 – 16.00 wib) maupun di luar jam kerja. Manajer marketing menyampaikan sebenarnya untuk karyawan CSO sendiri memiliki waktu luang yang banyak di luar jam kerja dan lebih potensial mendapatkan pelanggan lebih banyak diluar jam kerja karena waktu produktif pelanggan untuk membeli adalah setelah pulang bekerja, sedangkan jam kerja karyawan di kantor sebagian besar sama dengan jam kerja pelanggan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, dapat dikatakan bahwa saat ini keterlibatan karyawan belum optimal dan terjadi pada seluruh karyawan di setiap divisi yang ada di perusahaan. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal, hubungan yang

kurang baik dengan atasan yang ditandai dengan perilaku membantah, kurang peduli terhadap pekerjaannya, seperti seringnya terlambat dan membolos kerja tanpa memberi kabar, kurang antusias karyawan dalam menyelesaikan jahitan, kurang terlibat secara intensif diluar pekerjaannya. Perilaku ini sering terjadi pada karyawan terutama di perusahaan. Karyawan yang seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan akan memberikan dampak negatif (kerugian) bagi perusahaan, baik dari segi waktu, tenaga, dan biaya jika tidak segera diantisipasi.

*Work Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah dengan peran atau hubungan pemimpin dengan karyawannya. Keterlambatan, ketidakhadiran, kesalahan dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu luang dengan sebaik baiknya, perilaku membantah, dan kurangnya inisiatif pada karyawan yang banyak terjadi di CV BM Yogyakarta tidak terlepas dari kontrol yang dilakukan oleh pimpinannya.

Dimana seharusnya seorang pemimpin dapat membangun *work engagement*, peran pemimpin seharusnya dapat meningkatkan motivasi, tanggung jawab, kepuasan kerja dan komitmen serta dapat mengurangi tingkat stress kerja karyawan. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi. Pada sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi tersebut. Jika organisasi tidak mempersiapkan secara serius dengan orientasi jangka panjang, maka dikhawatirkan akan muncul krisis itu,

seringkali orang-orang diposisikan tidak pada posisi yang tepat. Pada umumnya, seorang pemimpin dianggap berhasil dan dikatakan memiliki kepemimpinan yang efektif adalah jika unit organisasi yang dipimpin berhasil menjalankan tugas pencapaian sesuai sasarannya.

*Work engagement* karyawan sangat penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan posisinya menghadapi pasar tenaga kerja yang semakin dinamis seiring bermunculannya kompetitor-kompetitor di bidang bisnis yang sama. *Work engagement* karyawan merupakan hal penting karena berkaitan dengan biaya atau beban yang dikeluarkan oleh perusahaan. Individu dengan *work engagement* yang baik akan lebih menunjukkan kinerja yang optimal dan lebih puas dengan pekerjaannya, kemudian memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi berdampak pada tingginya komitmen dan kepuasan, rendahnya ketidakhadiran dan keinginan untuk keluar, memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik, dan kinerja yang lebih baik. Namun untuk mencapai karyawan dengan *work engagement* yang tinggi bukanlah hal yang mudah (Alzyoud, Othman, dan Isa, 2014). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu factor yang dianggap penting yang mempengaruhi *work engagement* karyawan adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004).

Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke

arah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada karyawan secara acak. Karyawan WE dan YG (inisial) mengatakan:

“ ..... menurut saya, kondisi yang terjadi selama ini (keterlambatan dan ketidakhadiran) karyawan dianggap hal yang biasa karena karyawan merasa dimaklumi dan tidak ada tindakan tegas dari pimpinan”.

Selain itu, Karyawan PB juga mengatakan bahwa :

“ ..... saya pernah diminta untuk melakukan follow-up kepada customer, namun menurut saya pimpinan tidak memberikan contoh cara melayani customer dengan menggunakan teknik follow-up”.

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa atasan memiliki peranan yang sangat penting dalam keterkaitan karyawan dalam perusahaan. Atasan memiliki tanggung jawab langsung untuk memimpin kelompok sehingga harus dapat membuat *engagement* di dalam kelompoknya. *Work engagement* yang lemah dapat diawali dari buruknya hubungan dengan atasan, karena pandangan karyawan terhadap perusahaan sama dengan pandangan karyawan terhadap atasannya (Wefald & Downey, 2009).

Apa yang menyebabkan karyawan tidak bertahan di perusahaan? Branham pada bukunya “*The Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Sign and Act Before It’s Too Late*”, mengatakan bahwa lebih dari 85% manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar atau kesempatan yang lebih baik. Namun, lebih dari 80% karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan

karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk didalamnya adalah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan (Agustian, 2012).

Banyaknya permasalahan yang terjadi di organisasi, merupakan tanggung jawab seorang pemimpin di masing-masing divisinya. Kondisi riil yang terjadi di perusahaan saat ini menunjukkan bahwa pemimpin pada level koordinator belum mampu bekerja secara optimal. Ketidakmampuan pemimpin untuk mengatur anggota salah satunya didasari oleh minimnya *Skill* yang dimiliki oleh masing masing individu. Manajemen merupakan praktik spesifikasi yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan, dan produktif (Wibowo, 2007).

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Menurut Sanusi dan & Sutikno (2014) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya agar dapat berhasil dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas maupun perilaku pemimpin, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya.

Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektifitas kerja dan level *engagement*. Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Keller, 1992; Yukl, 2006).

Kendati demikian kepemimpinan yang berjalan di CV. BM Sentolo Yogyakarta selama ini belum efektif, seperti tidak mampu mengkomunikasikan harapan pimpinan yang tinggi kepada karyawan, pemimpin belum dapat memberikan

umpan balik atas kinerja karyawan dengan baik, kurang mampu memberikan contoh tentang cara kerja yang efektif, tidak mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya sehingga karyawan merasa sungkan, kurang memberikan perhatian secara personal kepada bawahan, kurang mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan karyawan sendiri, dan pimpinan kurang mampu memberikan taulan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang terjadi di perusahaan CV. BM Sentolo Yogyakarta berkaitan dengan kurangnya peran pemimpin yang transformasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 menyatakan bahwa koordinator dari beberapa sub divisi khususnya CSO sebenarnya dalam konteks orientasi target individu sudah cukup baik kendati demikian masih tergolong buruk dalam memajemen bawahannya. Beberapa kasus yang terjadi, ditemukan koordinator pada 2 sub divisi sekaligus yang kurang mampu memainkan perannya sebagai koordinator. Pada sub divisi *Cutting & Design* diperoleh informasi bahwa koordinator merasa sungkan untuk mengingatkan anggotanya yang melakukan kesalahan saat bekerja hal ini berujung pada perilaku koordinator mendiamkan karyawan tersebut.

Perilaku diam ini terjadi karena koordinator pernah mengingatkan anggotanya ketika melakukan kesalahan pada proses pemotongan pola kain yang hendak dijahit. Koordinator telah mengingatkan mengenai kesalahannya dan memberikan contoh

proses pengerjaan memotong yang ideal, namun waktu itu juga anggota menjawab dengan nada membantah. Menurut pengakuan manajer produksi, koordinator *Cutting & Design* lebih memilih pekerjaan yang sifatnya teknis dan lebih memilih diam dari pada mensupervisi bawahannya, koordinator juga kurang dekat secara personal dengan bawahannya.

Pada minggu berikutnya kesalahan terulang lagi dan koordinator enggan untuk mengingatkannya. Kesalahan lainnya terjadi pada saat pemberian surat ijin tidak masuk, menurut aturan organisasi jika karyawan tidak masuk selama 2 hari tanpa ada pemberitahuan surat ijin tertulis pada saat hari itu karyawan tidak masuk kerja maka akan dikenai sanksi denda pemotongan gaji sebesar Rp.150.000 hal yang terjadi adalah koordinator memberikan tanda tangan sebagai bukti pemberian ijin namun diberikan saat karyawan itu masuk di hari berikutnya setelah karyawan itu tidak masuk kerja tanpa ijin dan surat tertulis.

Kesalahan lain yang terjadi pada saat jam istirahat ditemukan karyawan yang tidur dari jam istirahat pukul 12.00 hingga jam kerja 15.00 pada saat kejadian ini koordinator tidak mengklarifikasi karyawan tersebut mengapa karyawan tidur hingga memasuki jam produktif kerja. Berdasarkan pengakuan koordinator, alasan kenapa ia tidak mengingatkan adalah karena rasa kasihan dan sungkan.

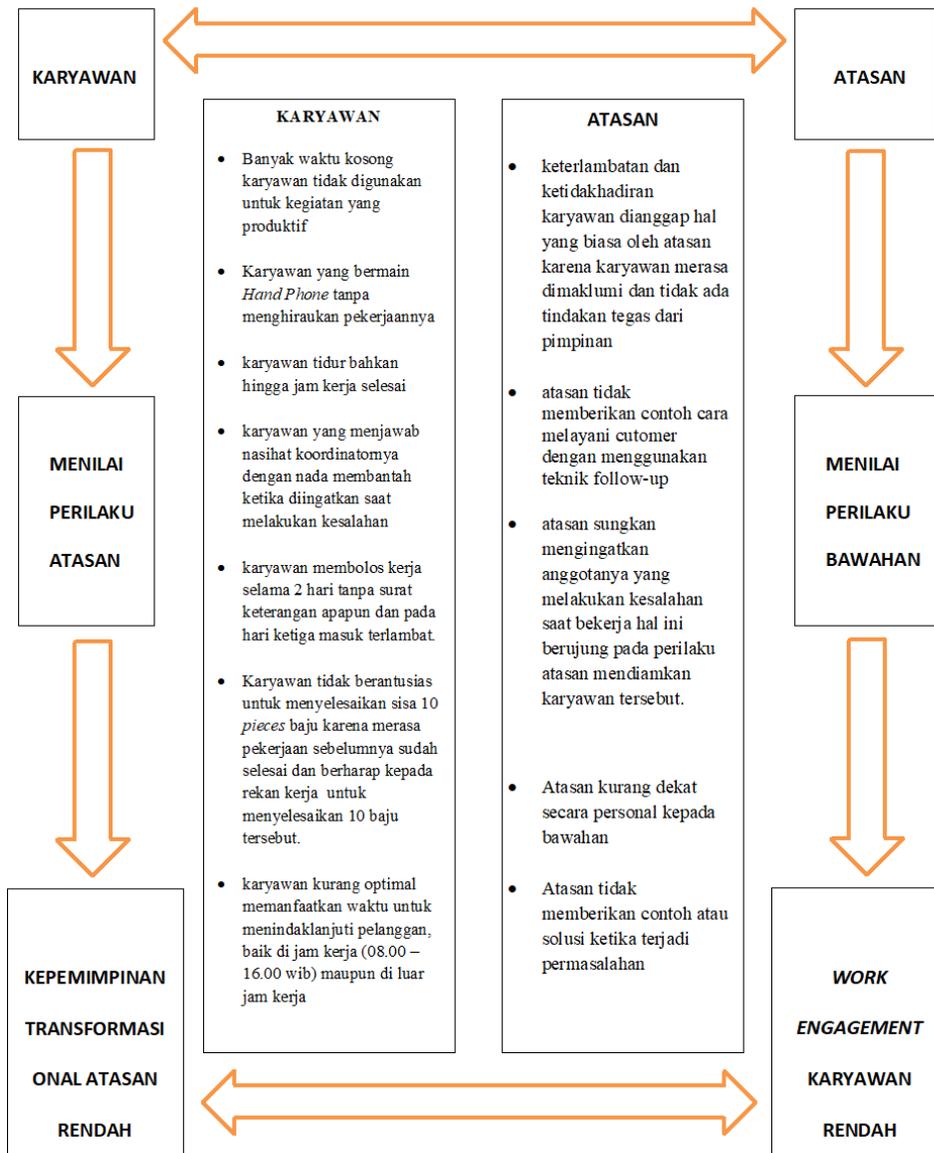
Kesalahan berikutnya terjadi pada sub divisi *Sewing Assembling Operator*. Kesalahan terjadi pada akhir bulan mei 2018, pada saat perusahaan sedang padat pesanan dari *Customer*, tercatat ada 10 pieces baju yang berstatus *Pending on proces*.

Pada waktu genting ini idealnya seorang koordinator segera mendelegasikan tugas kepada 13 karyawan *Sewing Assembling Operator* untuk segera menyelesaikan 10 pieces baju tersebut. Namun yang terjadi koordinator tidak membagikan tugas menyelesaikan 10 pieces baju tersebut dengan alasan sungkan dan merasa tidak adil karena jumlah total baju yang akan digarap kurang dari jumlah total karyawan. Dengan kejadian ini koordinator mendapat teguran langsung dari manajer produksi.

Kesalahan berikutnya terjadi pada divisi marketing *Customer Service Officer*. Berdasarkan hasil wawancara oleh manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 diketahui bahwa di dalam anggota. *Customer Service Officer* yang berjumlah total 20 karyawan terjadi pengkubuan. Menurut pengakuan manajer marketing karyawan terbagi menjadi 2 kubu dan hal ini dibenarkan oleh beberapa karyawan yang dianggap netral. Efek dari pengkubuan ini adalah karyawan menjadi kurang peduli terhadap rekan kerjanya saat membutuhkan bantuan dan lebih jauh lagi efektivitas kelompok menjadi kurang produktif. Pada kejadian ini seharusnya seorang koordinator mampu mengambil sikap yang tepat untuk meredam adanya gejala namun berdasarkan pengakuan manajer marketing sikap yang diambil oleh koordinator saat ini untuk meredam konflik belum berjalan dengan baik bahkan terkadang karyawan yang masuk dalam salah satu kubu menjadi sangat sensitif dan emosional.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, situasi permasalahan yang terjadi pada CV BM Sentolo Yogyakarta dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.





Gambar 1. Dinamika Alur Permasalahan

Dengan melihat banyaknya gambaran permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, maka dibutuhkan suatu perencanaan strategis dengan maksud meningkatkan *skill* pemimpin dalam hal ini koordinator. Rancangan intervensi yang akan diajukan nantinya berupa pelatihan yang mengkhususkan pada tema peningkatan *skill* kepemimpinan. Menurut Komisi Tenaga Kerja (Cushway, 2002) pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Penelitian ini fokus terhadap pelatihan kepemimpinan transformasional yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan koordinator dalam memimpin, sehingga pimpinan lebih mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk melakukan tanggung jawabnya lebih dari yang diharapkan. Dengan kemampuan mendefinisikan, mengkomunikasikan dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya, diharapkan pimpinan (koordinator) dapat menunjang bawahan agar memiliki perilaku *engage*. Hal ini ditandai dengan kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan semangat, dedikasi, pengabdian, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi *work engagement* karyawan secara positif dalam sebuah perusahaan. Melihat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan, maka peneliti ingin mengetahui apakah pelatihan kepemimpinan

(Leadership) itu dapat meningkatkan work engagement pada karyawan di CV BM Sentolo, Yogyakarta?

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Koordinator Untuk meningkatkan *Work Engagement* Karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

### **C. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini untuk menambah informasi dan khasanah keilmuan psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan tentang pelatihan Kepemimpinan Transformasional atasan untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

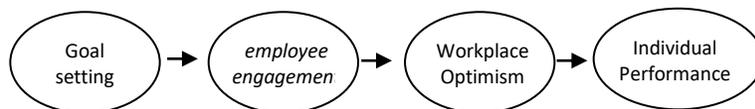
#### 2. Manfaat Praktis

Jika hipotesis penelitian ini terbukti, maka pelatihan kepemimpinan transformasional dapat direkomendasikan sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan.

### **D. Keaslian Penelitian**

Penelitian mengenai work engagement telah banyak dilakukan, beberapa di antaranya adalah:

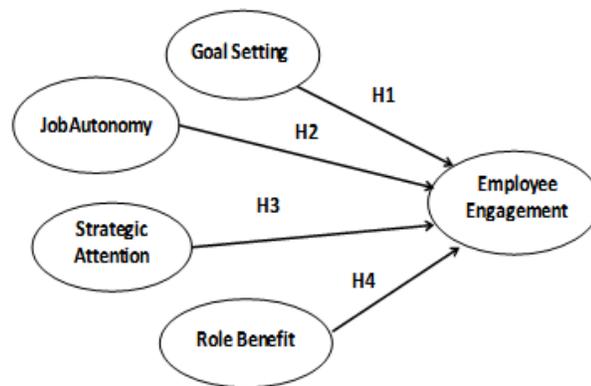
1. Penelitian dilakukan Ari Kusuma (2014) dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Distributif, dan Kohesifitas Kelompok terhadap Work Engagement Staff pada PT. Gapura Angkasa Unit Pasasi*”. Penelitian ini dilakukan pada 78 responden yang berasal dari unit pasasi PT. Gapura Angkasa cabang Medan. Teknik Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*.
2. Penelitian Medlin, B & Green Jr, K.W (2013) dengan judul *The Relationship Among Goal Setting Optimism, And Engagement : The Impact on Employee Performance*. Dalam Penelitian ini *goal setting* ditetapkan sebagai antesenden dari *employee engagement*, *workplace optimism* dan *individual performance*. Berikut model penelitian tersebut.



Gambar 2 Model Penelitian Medlin dan Green (2013)

3. Penelitian lainnya dilakukan oleh Sheemun dan kawan kawan (2013) dengan judul: *Employee Engagement: A Study from the Private Sector in Malaysia*. Dalam Penelitian ini menemukan bahwa variable yang dapat menjadi antecedent bagi tingkat engagement karyawan adalah *goal stting*, otonomi dan *rule benefit*. Penelitian ini dilakukan pada 204 responden, menunjukkan peran *goal setting*

secara positif berhubungan dengan engagement. Berikut model penelitian yang dilakukan.



Gambar 3 Model Penelitian Sheemun dan kawan-kawan (2013)

4. Penelitian lain mengenai *work engagement* dilakukan oleh Hary Febriansyah (2010) dari *University of Innsbruck* Austria, yang berjudul *Endorsing Work engagement Through Human Capital Approach. An Empirical Research*. Penelitian ini mengacu pada teori Benthall (2007) yang menyatakan bahwa ada 3 komponen dalam *work engagement*, yaitu *individual value*, *focused work*, dan *interpersonal support*. Alat ukur yang digunakan berupa skala yang juga diadaptasi dari teori tersebut, dengan *reliability* sebesar 0.987 yang diuji dengan *Alpha Cronbach*. Subjek penelitian diambil dengan metode *random sampling* dari salah satu perusahaan besar di Indonesia. Paket *survey* yang diberikan

berjumlah 1274, namun data penelitian valid yang bisa diambil hanya berjumlah 799. Hasil penelitian ini menunjukkan signifikansi dari hipotesis yang cukup tinggi, bahwa karyawan sangat memperhatikan tujuan karir, kesempatan untuk berkembang, dan perlakuan yang adil serta komunikasi yang baik untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah penggunaan Pelatihan kepemimpinan sebagai variable intervensi yang diduga meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan. Perbedaan lain terletak pada jenis subjek penelitian, yaitu pemberian pelatihan kepada para koordinator yang ada di divisi produksi dan koordinator yang ada di divisi pemasaran. Selain itu, penulis hanya menggunakan kelompok eksperimen. Teknik analisa yang digunakan *One Group Pretest-Postets*.