

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan jaman dan teknologi pada era saat ini menimbulkan munculnya berbagai usaha dengan kekhasan dan keunggulannya masing-masing. Perkembangan pesat dalam dunia usaha, pada satu sisi mencerminkan kesejahteraan masyarakat tetapi di sisi lain perkembangan ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha itu sendiri. Perusahaan yang bergerak di bidang jasa konsultasi saat ini sudah semakin menjamur yaitu salah satu contohnya Perusahaan X ini. PT. X memiliki karyawan yang merupakan asset utama perusahaan, hal tersebut yang akan menjadi tantangan utama bagi pengembangan sumber daya manusia. PT. X tidak hanya perusahaan yang berbasis proyek tetapi juga pengembangan produk, sehingga membutuhkan karyawan yang terus terlibat dalam pekerjaan.

Keterlibatan karyawan yang penuh pada pekerjaan dibutuhkan karena dalam dunia bisnis perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk bekerja secara efisien, efektif dan tanggap baik dalam upaya mempertahankan pasar maupun untuk mengungguli persaingan. Semakin banyak tuntutan kerja, maka karyawan semakin merasa lelah. Kelelahan akan berdampak pada rendahnya semangat, dedikasi dan penghayatan, yang kemudian berpengaruh terhadap rendahnya *work engagement* (Broeck, De Witte, Vansteenkiste, & Lens, 2008). Fenomena yang peneliti amati berdasarkan hasil observasi dalam kurun waktu November sampai

dengan Desember 2018 di PT. X terlihat banyak karyawan yang sering ijin, mengambil jam istirahat melebihi batas waktu yang ditentukan, banyak karyawan yang datang terlambat, beberapa *resign* atau tingkat *turn over* tinggi, mengeluh apabila diberi tanggung jawab pekerjaan tidak peduli pada target, ketika ada bawahan yang tidak mencapai tujuan dan target terlihat supervisor sebagai atasan langsung diam saja, tidak mencari tahu bagaimana solusi untuk meningkatkan kinerja, ketika ada proyek pekerjaan datang bersamaan kurang fokus, dan *deadline* pekerjaan ada yang mundur, interaksi supervisor atau pimpinan di divisi dan unitnya masing-masing dengan bawahannya juga jarang terlihat, tidak selalu ada *briefing*, pertemuan diadakan hanya ketika ada proyek pekerjaan dan itu juga hanya dengan tim atau anggota yang terlibat dengan penugasan, *briefing* dengan seluruh tim atau bawahan tidak terlihat setiap hari maupun dalam kurung waktu seminggu sekali. Penyebaran angket diagnosa organisasi model *six box* yang dikembangkan oleh Marvin Weisbord diketahui bahwa aspek *leadership* dalam keenam aspek dalam *six box* termasuk dalam kategori rendah, item yang rata-ratanya rendah ialah berupa pimpinan belum dapat membangun dan menciptakan kondisi kerja yang baik kepada para karyawan.

Selain melakukan observasi dan penyebaran angket, peneliti juga melakukan wawancara kepada jajaran manajer divisi PT. X serta *supervisor* divisi dan unit PT. X sejumlah tiga orang dan mendapat data dokumentasi dari bagian HRD yaitu hasil kuesioner tertutup mengenai penilaian karyawan terhadap organisasi dan pimpinan di PT. X. Hasil wawancara kepada jajaran manajerial didapat bahwa *supervisor* terkadang pernah *over deadline* target pekerjaan

dikarenakan kurang fokus dan kurang bisa membagi pekerjaan ke tim, *supervisor* terkadang bingung mau mengatur tim dan mengarahkan tim untuk bergerak bersama. Hasil kuesioner tertutup mengenai penilaian terhadap organisasi dan penilaian terhadap pimpinan kepada karyawan diperoleh hasil bahwa rata-rata penilaian bawahan terhadap atasan rendah, item terendah ialah berupa bawahan menilai pimpinan belum melakukan perencanaan dengan baik dan menilai pimpinan belum memberikan instruksi kerja dengan jelas. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan yang mewakili divisi dan unit di Perusahaan X, salah satu karyawan yang diwawancarai menyampaikan bahwa atasan kurang menampilkan wibawa dan meyakinkan sebagai pemimpin, atasan tersebut kurang dapat membimbing dan menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan. Sementara staf lainnya merasa bahwa atasan kurang mendukung kreativitas bawahan, kurang diberi pengetahuan untuk memecahkan masalah dan untuk mencapai target dan peningkatan kinerja, terkadang menimbulkan efek menjadi karyawan tersebut kurang semangat.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas yaitu karyawan merasa tidak bersemangat, kurang disiplin dan dedikasi terhadap perusahaan kurang dengan banyak yang *resign*, fokus terhadap pekerjaan berkurang terkadang *over deadline*, fenomena tersebut mengarah kaitannya dengan *work engagement* karyawan. Hasil penelitian mengenai *work engagement* menyebutkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi, kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004), dan kebermanaan (May, Gibson, & Harter, 2004). Tingginya *work engagement* pada karyawan dapat memberikan beberapa dampak bagi

karyawan sendiri dan bagi perusahaan diantaranya meningkatnya kualitas pekerjaan karyawan dan pengalaman tersendiri ketika melaksanakan suatu pekerjaan (Kahn, 1992). Adanya *work engagement* membuat karyawan memiliki kelekatan yang lebih besar dengan perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Demikian juga *work engagement* membuat karyawan memiliki kepercayaan dan loyalitas terhadap perusahaan serta membuat karyawan memiliki perilaku positif dan niat yang baik terhadap perusahaan (Cropanzano & Mitchell, 2005), membantu pencapaian target perusahaan, meningkatnya kinerja karyawan, kinerja tim, loyalitas karyawan, memiliki pandangan positif terhadap perusahaan, memiliki keinginan untuk menetap di perusahaan, memiliki inisiatif untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan, serta memberikan keuntungan bagi unit bisnis seperti kepuasan pelanggan, meningkatnya profit, produktivitas (Schaufeli, 2013). Sementara itu *work engagement* yang rendah dapat memberikan dampak bagi perusahaan seperti kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004), munculnya penarikan diri dari kepentingan perusahaan, rendahnya kinerja, rendahnya kepuasan kerja dan komitmen.

Menurut Mulyati (2018) organisasi modern yang menginginkan tetap kompetitif membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi, yaitu individu yang memiliki tingkat energi, dedikasi, dan penghayatan secara penuh terhadap pekerjaannya serta mereka memiliki sumber daya berlimpah yang dapat diinvestasikan dalam pekerjaan mereka, mereka antusias dalam

pekerjaannya, sangat terlibat dengan kegiatan dan tidak mudah menyerah ketika dihadapkan pada tantangan.

Kebutuhan akan karyawan yang *engaged* berdasarkan penuturan dari pimpinan PT. X sangat mendukung jalannya perusahaan yang semakin berkembang, karyawan yang memiliki semangat dan dedikasi penuh sangat dibutuhkan oleh Perusahaan. Level *engagement* yang tinggi membawa hasil yang positif bagi individu (kualitas dari pekerjaan orang-orang dan pengalaman karyawan dalam melakukan pekerjaan) dan juga level perusahaan (pertumbuhan dan produktivitas perusahaan). *Work engagement* memungkinkan individu untuk menanamkan diri sepenuhnya terhadap pekerjaan dengan meningkatkan kepercayaan diri dan berdampak positif pada kesehatan karyawan yang akan meningkatkan dukungan karyawan terhadap organisasi (Robertson & Markwick, 2009).

Pekerja yang *engaged* adalah pekerja yang bersedia dan mampu menginvestasikan diri secara keseluruhan dalam peran pekerjaan, proaktif dan berkomitmen untuk memenuhi standar kinerja yang tinggi (Bakker & Leiter, 2011). Karyawan yang melakukan pekerjaan secara *engaged* akan mampu melakukan pekerjaan secara bersungguh-sungguh, sehingga pekerjaan yang diberikan akan diselesaikan dengan sebaik dan semaksimal mungkin. *Engagement* dalam pekerjaan akan ditunjukkan dengan seberapa besar ketertarikan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Work engagement tidak terlepas dari interaksi dan kerjasama antara atasan dengan bawahan. Keduanya harus mampu bersinergi untuk bersedia

menggerakkan dan digerakkan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, kemampuan dan bakat karyawan mampu dioptimalkan dengan sikap positif, semangat, dedikasi yang tinggi dan tidak mudah lelah dalam bekerja. Menurut Lockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Menurut Mc Bain (2007) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah faktor budaya organisasi, faktor kepemimpinan, dan faktor lingkungan kerja.

Berdasarkan kondisi dari fenomena hasil wawancara dan observasi di Perusahaan X peneliti melihat atasan belum mampu menghadapi permasalahan yang dihadapi bawahan dan belum menjadi *role model* yang diikuti oleh bawahannya. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* yang telah diuraikan di atas salah satu faktor yang mampu mempengaruhi *work engagement* adalah faktor kepemimpinan, dimana hubungan emosional yang positif antara keduanya akan berdampak pada *work engagement* pada bawahannya. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan (Riggio, 2009). Faktor rendahnya *engagement* yang peneliti amati dikarenakan pimpinannya kurang memiliki semangat, terkadang tidak percaya diri dengan posisinya sebagai pemimpin, kurang peduli dengan tanggung jawab pekerjaannya, apabila pimpinan mampu memperkuat kemampuannya dan mengaplikasikan kapabilitasnya maka karyawan

yang dibawahinya akan ikut *engaged* dalam pekerjaannya. Di dalam perusahaan pemimpin dianggap sebagai panutan, sehingga perubahan sebaiknya dimulai dari tingkat yang paling tinggi (pemimpin) hingga ke tingkat paling rendah. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan di dalam perusahaan (Aziz, 2017).

Transformational Leadership (kepemimpinan transformasional) diartikan sebagai kepemimpinan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan individu, kelompok, maupun perusahaan untuk menghasilkan transformasi yang ditandai dengan perubahan (Hacker & Robbert, 2004). Sedangkan esensi kepemimpinan transformasional merupakan proses untuk menginspirasi dan memberdayakan individu, kelompok, dan perusahaan (Yukl, 2010). Akhir-akhir ini, kepemimpinan transformasional dikembangkan untuk menghadapi perubahan pada masa yang akan datang dengan cara mentransformasikan paradigma dan nilai-nilai individu dalam perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan dan visi perusahaan.

Sikap menghargai karyawan akan memunculkan perhatian dari karyawan. Pemimpin transformasional mengidentifikasi dan memberikan respon terhadap permintaan, tuntutan, dan memberikan perhatian khusus pada karyawan yang membutuhkan peningkatan kinerja (Bass & Riggio, 2006). Menurut Sarros & Butchatsky (1996) dalam Subarino, Ali, & Ngang (2011) banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Hasil survey Parry (2000) yang dilakukan di Selandia Baru, menunjukkan tidak ada pertentangan dengan penemuan-penemuan sebelumnya

tentang efektifitas kepemimpinan transformasional .Disamping itu Parry juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilatihkan, pendapat ini didasarkan pada penemuan-penemuannya yaitu kesuksesan pelatihan kepemimpinan transformasional yang dilakukan di Selandia Baru sebagai berikut: Meningkatkan kemampuan pelaksanaan kepemimpinan transformasional lebih dari 11% (Subarino, Ali, & Ngang, 2011).

Ketika pemimpin memberikan perhatian dan motivasi kepada karyawan, maka akan meningkatkan rasa memiliki dari karyawan (Zhu et al, 2009). Perhatian khusus yang diberikan kepada karyawan akan memungkinkan karyawan untuk membalas perhatian tersebut dengan mengabdikan diri didalam pekerjaan yang dalam penelitian ini disebut *work engagement*. Perhatian khusus dari pemimpin akan memunculkan rasa hormat dan muncul rasa bahwa lingkungan kerjanya merupakan tempat yang mendukung bagi dirinya untuk mengembangkan diri.

Pekerjaan yang bermakna adalah bagian penting dari teori keadilan (Roessler, 2012). Menurut Schnell, Pollet, & Hoge (2013) *meaning in work* memiliki hubungan positif yang erat dan hubungan empiris yang kuat dengan *work engagement* dan asosiasi yang mengejutkan pula diketahui bahwa *meaningfulness* berulang kali sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan terutama *work engagement*. *Meaningful work* adalah penting dan berhubungan dengan *work engagement* (Prabawati, 2017). Menurut May, Gilson, & Harter (2004) dalam Handayani & Pitoyo (2018) *meaning in work* mampu memprediksi *work engagement* karena merupakan faktor motivasi

intrinsik. Menurut Bakker (2004) dalam Prabawati (2017) penting untuk seorang anggota untuk bisa menemukan *meaning* dan *value* dalam pekerjaan mereka, adapun penemuan *meaning* dalam pekerjaan mereka dapat membuat anggota lebih bersemangat dan lebih *engaged*.

Menurut Prabawati (2017) *meaningful work* secara signifikan telah meningkat dalam waktu dua dekade terakhir melalui teori pengembangan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan baru-baru ini *employee engagement*. Adapun penemuan *meaning* dalam pekerjaan mereka dapat membuat anggota lebih bersemangat dan lebih *engaged*. Dalam beberapa penelitian diketahui bahwa *Transformational leadership* mempengaruhi *work engagement*, tetapi *meaningful work* juga sangat berpengaruh terhadap *work engagement*, sehingga dalam penelitian ini *meaningful work* dikendalikan supaya tidak membuat eror, tidak mencampuri tinggi rendahnya *engagement*, pengaruh tinggi rendahnya *work engagement* memang benar-benar disebabkan oleh *transformational leadership*.

Melalui latar belakang tersebut, selanjutnya peneliti akan melihat pengaruhnya dari penelitian eksperimental pelatihan *transformational leadership* kepada *supervisor* terhadap *work engagement* bawahan dengan variabel kontrol *meaningful work*.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh pelatihan *transformational leadership supervisor* terhadap *work engagement* bawahan dengan variabel kontrol *meaningful work*.

2. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini terdiri dari manfaat secara teoritis dan praktis yang diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis yaitu dapat menjadi referensi yang relevan bagi para akademisi dan pemerhati ilmu psikologi industri dan organisasi terkait dengan pengaruh pelatihan *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan variabel kontrol *meaningful work*.
- b. Manfaat Praktis yaitu dapat menjadi acuan bagi perusahaan guna mengimplementasikan nilai-nilai untuk mengembangkan *transformational leadership* dan *work engagement*.

C. Keaslian Penelitian

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yang sesuai dengan topik yang peneliti ambil ialah sebagai berikut :

1. Penelitian dari Ghadi, Caputi, & Fernando. (2013) mengenai “*Transformational leadership and work engagement The mediating effect of meaning in work*”.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini ialah pada subjek dan lokasi penelitian, subjek dan lokasi penelitian sebelumnya merupakan karyawan penuh waktu di Australia, sedangkan penelitian saat ini pada karyawan level supervisor di Indonesia. Dalam penelitian sebelumnya variabel *meaning in work* sebagai mediasi yaitu artinya variabel *meaning in work* secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur, *meaning in work* terletak antara *transformational leadership* dan *work engagement* sehingga *transformational leadership* tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya *work engagement*, sedangkan pada penelitian saat ini variabel tersebut sebagai variabel kontrol yang artinya variabel *meaningful work* mempengaruhi variabel terikat dalam penelitian ini variabel *work engagement* tetapi dalam penelitian keberadaannya dijadikan netral dikendalikan pengaruhnya sehingga tidak berpengaruh atau tidak memiliki efek terhadap gejala yang sedang diteliti. Perbedaan lainnya ialah pada desain dan metodologi penelitian, penelitian sebelumnya menggunakan studi empiris sedangkan penelitian saat ini menggunakan metode eksperimen dengan memberikan perlakuan kepada responden penelitian, dengan metode eksperimen efek perlakuannya akan lebih dirasakan manfaatnya terhadap subjek penelitian, dan budaya kerja Australia dan Indonesia sangat berbeda, peneliti semakin tertarik melakukan penelitian tersebut di Indonesia.

2. Penelitian dari Yohana Paulia Aziz (2017) mengenai “pengaruh kepemimpinan transformasional pada *work engagement* dengan pemaknaan kerja sebagai variabel pemediasi”.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini ialah pada lokasi penelitian, penelitian sebelumnya bertempat di Bumiputera sedangkan penelitian saat ini bertempat di sebuah perusahaan konsultan. Variabel pemaknaan kerja atau *meaningful work* dalam penelitian sebelumnya sebagai variabel pemediasi yang artinya *meaningful work* merupakan variabel yang juga mempengaruhi variabel *work engagement* namun dalam penelitian pengaruhnya tidak diutamakan yaitu *meaningful work* terletak antara *transformational leadership* dan *work engagement* sehingga *transformational leadership* tidak langsung mempengaruhi *work engagement*, sedangkan dalam penelitian saat ini variabel *meaningful work* sebagai variabel kontrol yang artinya variabel *meaningful work* keberadaannya dijadikan netral, dikendalikan pengaruhnya sehingga tidak berpengaruh atau tidak memiliki efek terhadap gejala yang sedang diteliti dengan kata lain pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang diteliti. Pada penelitian sebelumnya pengumpulan data secara kuantitatif murni hanya dengan kuesioner, sedangkan penelitian saat ini memberikan perlakuan pada variabel *independent* dengan metode pelatihan. Melalui metode eksperimen efek perlakuannya akan lebih dirasakan manfaatnya terhadap subjek penelitian.

3. Penelitian dari Aisyah (2017) mengenai “pengaruh kepemimpinan transformasional, kebermaknaan kerja dan kepercayaan pada pemimpin terhadap keterikatan kerja” (Kasus: Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan dan Pendidikan Tinggi).

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah pada subjek penelitian, untuk subjek penelitian dalam penelitian sebelumnya ialah pegawai negeri sipil (PNS), sedangkan peneliti menggunakan subjek pegawai swasta dengan level jabatan supervisor. Variabel penelitian sebelumnya ada empat sedangkan pada penelitian saat ini ada tiga variabel. Jenis penelitian sebelumnya merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian saat ini menggunakan jenis penelitian eksperimen dengan memberi perlakuan dan menggunakan teknik analisis kovarian. Melalui metode eksperimen efek perlakuannya akan lebih dirasakan manfaatnya terhadap subjek penelitian. Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Negeri Swasta sangat berbeda untuk itulah peneliti tertarik untuk melihatnya pada subjek penelitian pegawai swasta.

4. Penelitian dari Handayani & Pitoyo (2018) mengenai “pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *meaning in work* dan *personal resource*”.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah pada variabel penelitian, dimana penelitian sebelumnya ada dua variabel sebagai variabel pemediasi sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan satu variabel saja sebagai variabel kontrol. Pada penelitian sebelumnya

variabel *meaning in work* sebagai mediasi, namun pada penelitian saat ini variabel *meaning in work* sebagai variabel kontrol. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini yang lainnya adalah pada subjek dan lokasi penelitian, untuk subjek penelitian dalam penelitian sebelumnya ialah seluruh karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dengan responden sejumlah 120 orang sedangkan untuk penelitian saat ini subjek lebih spesifik yaitu kalangan Supervisor dengan responden lebih sedikit, untuk lokasi penelitian sebelumnya pada Perusahaan Manufaktur sedangkan lokasi penelitian saat ini pada Perusahaan Konsultasi Bisnis dan Keuangan. Perusahaan Manufaktur sistem kerja sudah teratur dan tertata sedangkan pada Perusahaan Konsultan sistem kerja fleksibel. Variabel pada penelitian sebelumnya ada variabel tambahan yaitu *personal resource*, sedangkan pada penelitian saat ini tidak ada. Jenis penelitian sebelumnya murni menggunakan desain penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian saat ini menggunakan desain penelitian eksperimen dengan memberi perlakuan pelatihan pada kelompok eksperimen.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian saya dengan judul “pengaruh pelatihan *transformational leadership supervisor* terhadap *work engagement* bawahan dengan variabel kontrol *meaningful work* ” benar-benar hasil karya sendiri, karena beberapa sumber penelitian terdahulu yang sesuai dengan topik yang peneliti ambil sudah dapat peneliti uraikan letak perbedaannya.