

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Arus globalisasi yang semakin meningkat mendorong setiap organisasi untuk semakin berkembang, dan membawa tantangan baru bagi organisasi untuk tetap mempertahankan keberadaannya ditengah persaingan yang semakin ketat. Dalam persaingan usaha, suatu organisasi membutuhkan suatu kekuatan dan sistem dalam menjalankan usaha yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dalam suatu organisasi, karena manusia merupakan aset yang aneh dan satu-satunya aset memiliki nyawa yang memiliki keahlian dalam melakukan dan menyelesaikan tugas dan kewajibannya lebih baik (W. L. Dewi & Ariati, 2014). Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di dalam organisasi sebagai penggerak organisasi untuk menjalankan eksistensinya serta merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non materi) yang dapat diwujudkan menjadi potensi fisik dan non fisik dalam organisasi (Hasibuan, 2016).

Setiap organisasi berusaha untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada supaya dapat secara maksimal bekerja dan bersama-sama meraih tujuan organisasi (Rahajeng, 2012). Menurut Griffeth & Hom (1995), faktor gaya kepemimpinan manajer merupakan satu diantara dari beberapa faktor yang paling kuat mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, terutama dalam suatu perusahaan yang mengandalkan tenaga penjualan. Menurut Riley (2006) gaya kepemimpinan manajer atau *top manajemen* yang kuat dapat memberikan pengaruh kepada karyawannya untuk keluar dari organisasi.

Pemimpin menjadi bagian dari suatu tim kerja yang memiliki tanggung jawab untuk memberikan pengarahan dan pengaruh kepada bawahannya untuk meraih target atau tujuan perusahaan (Riley, 2006). Menurut Seltzer & Bass (1990) gaya kepemimpinan seseorang top manajemen memberikan pengaruh secara individu, baik pengaruh positif maupun negatif terhadap prestasi kerja anggotanya.

Seltzer & Bass (1990) juga menyampaikan pendapat bahwa kualitas seorang pemimpin sering dianggap sebagai faktor yang paling penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Schein & others (1992) juga berpendapat bahwa seorang pimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kesuksesan organisasi dan merupakan kunci organisasi menjalankan usahanya secara efektif.

Menurut Priyatna (2007) seorang karyawan dapat merasa tidak nyaman dengan kondisi yang berbeda-beda, contohnya terdapat gaya pemimpin yang selalu mengecek pekerjaan bawahannya, selalu curiga, selalu turut campur, selalu merasa tahu segalanya, dan juga selalu mengecam dan mengancam. Pemimpin itu tidak ingat bahwa seluruh pekerjaannya bukan aset tetap, namun mereka suatu agen yang bebas memilih. Seorang karyawan akan keluar dari perusahaan, sebagian besar dikarenakan terdapat masalah yang terlihat remeh (Priyatna, 2007). Contoh perilaku pimpinan yang terlalu keras kepala atau bersikap kasar yang menyebabkan karyawannya menjadi tidak nyaman seperti pernyataan “kamu tidak berharga! Saya dapat mencari pengganti yang lain seperti kamu”.

Gaya seorang pimpinan yang buruk dapat berdampak langsung pada emosional, kenyamanan, kesenangan dan kinerja karyawan sehingga hal tersebut dapat memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Priyatna, 2007). Menurut Siagian (2003) pemimpin berperan pada organisasi untuk mencapai tujuan dari beberapa visi yang sudah disepakati sebelumnya. Pemimpin memiliki fungsi sebagai penunjuk arah untuk mencapai tujuan, sebagai perwakilan, sebagai penanggung jawab organisasi, komunikator, dan penghubung. Hasibuan (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya atau perilaku seorang pemimpin yang memiliki pertimbangannya sendiri, intelektual, dan berkharia.

Hasibuan (2016) memberikan pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional itu suatu gaya kepemimpinan yang efektif dan juga dianggap dapat membawa perubahan terhadap masa kini dan berperan aktif. Kesimpulan atas

pengertian kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memiliki kemampuan sebagai pemimpin yang dapat memberikan pengaruh, motivasi, dan dipercaya berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja kelompok.

Menurut Bass & Avolio (1994) & Robbins (2006) gaya kepemimpinan transformasional berhubungan erat dengan meningkatnya produktivitas karyawan, kinerja karyawan, loyalitas, komitmen pada organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan potensi *turnover* karyawan. Kepuasan kerja menurut Luthans et al. (1998) yaitu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan dari suatu pekerjaan.

Handoko (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi emosi yang menggembirakan atau tidak menggembirakan yang dirasakan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang terlihat pada perilaku positif karyawan pada pekerjaan dan seluruh hal yang ditemui di lingkungan kerjanya.

Seseorang dominan bekerja dengan penuh antusias apabila karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya dan kepuasan kerja tersebut merupakan kunci peningkatan moral, disiplin, dan prestasi karyawan dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2016) dan juga dikuatkan oleh As'ad (1995 :103) yang mengutip perkataan Louis A Allen tentang pentingnya kepuasan kerja dalam kalimat: “betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengendalian serta penelitian, jika mereka tidak dapat menjalankan kewajibannya dengan kemauan dan gembira, maka perusahaan tersebut tidak akan mencapai hasil sebanyak yang diperoleh sebenarnya.” Kalimat tersebut dapat disimpulkan bahwa manusia suatu faktor yang berperan dalam mencapai tujuan perusahaan karena karyawan yang memiliki kepuasan akan bekerja dengan baik dan produktif, sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing.

Robbins menjabarkan bahwa seorang pekerja yang merasa senang adalah seorang pekerja yang produktif dalam bekerja, menurut Robbins, kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif terhadap kemangkiran dalam bekerja dan tingkat *turnover* karyawan (Robbins, 2006). Kepuasan kerja merupakan suatu faktor penting dalam mempertahankan karyawan agar tidak terjadi *turnover*. Terdapat konsekuensi saat karyawan suka terhadap pekerjaan mereka dan tidak suka pada pekerjaan mereka, salah satunya adalah meninggalkan perusahaan (Robbins, 2007).

Penjabaran mengenai keterikatan kerja dijelaskan oleh W. Schaufeli et al. (2002), sebagai berikut: keterikatan kerja merupakan suatu kondisi pemikiran yang positif, memuaskan dan memiliki hubungan dengan pekerjaan yang memiliki ciri-ciri antara lain semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlarutan (*absorption*). Semangat (*vigor*) yang memiliki ciri-ciri antara lain adanya tingkat energi yang tinggi, memiliki mental yang kuat saat bekerja, adanya kesediaan berusaha dalam bekerja dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi (*dedication*) yang memiliki ciri-ciri antara lain adanya rasa signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Karakteristik terakhir dari keterikatan kerja yaitu Absorpsi (*absorption*) ditandai adanya konsentrasi sepenuhnya dan sangat asyik dalam bekerja, waktu berlalu begitu cepat dan kesulitan melepaskan diri dari tempat kerja.

Keterikatan Kerja memiliki hubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan secara spesifik pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri perilaku gaya kepemimpinan transformasi antara lain pemimpin memberikan pengaruh ideal, pemimpin mempertimbangkan individu, melakukan stimulasi intelektual, dan pemimpin memberikan motivasi yang menginspirasi (Yukl, 2017). Kepuasan kerja suatu karyawan dimiliki apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya karyawan peroleh dengan yang telah diperoleh dalam bekerja.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada Koperasi

Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik atau yang disingkat K3PG. K3PG merupakan badan hukum koperasi, dimana memiliki permasalahan dengan keterikatan kerja karyawannya. Permasalahan tersebut dikarenakan ketidakpuasan atas penerimaan jumlah bonus yang mengalami tren penurunan dalam 3 tahun terakhir. Penurunan bonus perusahaan terjadi karena adanya penurunan sisa hasil usaha (SHU) setelah pajak. Peneliti menemukan data jumlah SHU setelah pajak tahun 2017 sampai dengan 2019 sebagaimana jelaskan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Realisasi Sisa Hasil Usaha Setelah Pajak K3PG tahun 2017-2019

dalam Rp.000

Jumlah SHU Setelah Pajak			%	
Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	2017-2018	2018-2019
1	2	3	$4=(2-1)/1$	$5=(3-2)/2$
6.261.088	5.451.755	4.620.875	-13%	-15%

Sumber: Data Akuntansi K3PG

Ketidakpuasan karyawan juga berdampak pada perilaku karyawan dengan datang tidak tepat waktu saat ke kantor. Terbukti ada beberapa karyawan yang sering datang terlambat ke kantor. Peristiwa tersebut tercermin dari data kehadiran pegawai yang dicatat oleh bagian SDM K3PG. Data jumlah karyawan yang datang terlambat selama tahun 2017 sampai dengan 2019 dijelaskan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Jumlah Karyawan Terlambat tahun 2017-2019

Jumlah Karyawan Terlambat (orang)			% Kenaikan	
Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	2017-2018	2018-2019
19	22	26	16%	18%

Sumber: Data SDM K3PG

Berdasarkan permasalahan diatas perilaku karyawan tersebut memiliki ciri keterikatan kerja yang rendah, jika keterikatan kerja karyawan rendah, maka akan berdampak fungsi perusahaan tidak optimal hingga sampai perusahaan akan kehilangan karyawannya.

Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi perilaku atau sikap karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi karyawan. Jika kepuasan kerja karyawan rendah, maka tidak akan loyal dengan perusahaannya dan bersikap enggan dalam bekerja. Perilaku tersebut tentunya akan dapat menurunkan keterikatan kerja.

Berdasarkan pengamatan dari sifat organisasi dan interaksi kepemimpinan dalam K3PG tampak adanya gaya kepemimpinan transformasional. Adanya gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan, karena gaya kepemimpinan tersebut memberikan pengaruh positif kepada bawahan.

Pada penelitian ini akan membahas dua faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja serta apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi secara tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja.

Dari penjelasan di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian yang dituangkan ke dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada K3PG”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang dapat diambil sebagai dasar kajian dalam penelitian yang dilakukan adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?

4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi akademis dan praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga dapat menjadi referensi untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
 - b. Memperluas kajian ilmu manajemen yang terkait dengan keterikatan kerja.
 - c. Memperluas kajian ilmu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja untuk penelitian yang akan datang.
2. Manfaat Praktis
 - a. Dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan untuk lebih meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan kerja karyawannya dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai tolak ukur mengetahui keterikatan kerja karyawan di perusahaan tersebut.