

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis yang semakin ketat dan cepat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk mampu bertahan dalam persaingan yang ada. Mengingat banyaknya perusahaan-perusahaan yang berusaha memperbaiki dan mengembangkan bisnisnya untuk saling bersaing dengan kompetitor satu sama lain. Dalam menghadapi persaingan tentunya perusahaan perlu mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar berkualitas karena sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber daya manusia saat ini menjadi faktor utama yang melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menyadari hal tersebut, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang andal dan berkualitas. Maka dari itu, perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin dalam meningkatkan profesionalisme. Menurut Ardiana dkk (2012:3) sdm merupakan sebagai pelaku utama dalam keberhasilan perusahaan sebagai perencana pelaksana pengendali dalam kegiatan operasional. Untuk mencapai tujuan organisasi di perlukannya kemauan, kemampuan dan sikap karyawan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga hasil kerja bisa sesuai dengan tujuan organisasi.

Persaingan sumber daya manusia yang ketat membuat suatu organisasi atau perusahaan meningkatkan kualitas kinerjanya demi mencapai tujuan yang diinginkan. Agar tujuan tersebut bisa tercapai maka perusahaan mengembangkan potensi kinerja dengan cara meningkatkan keterampilan dan kemampuan dari setiap individu. Keberhasilan dari suatu organisasi tersebut bukan hanya ditentukan oleh sumber daya alam saja tetapi juga ditentukan oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dimana manusia sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang mengendalikan organisasi tersebut. Setiap organisasi pastinya ingin memiliki sumber daya manusia yang profesional, cerdas, loyal, berdedikasi tinggi dan terjamin kesejahteraannya demi mencapai sebuah tujuan perusahaan. Menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting yang menggerakkan seluruh roda organisasi. Menurut Ela Laela (2019), sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, mencintai organisasi serta setia terhadap organisasi menjadi aset yang berharga, kesetiaan juga kecintaan karyawan semua perusahaan pastinya menginginkan pekerja dengan loyalitas tinggi terhadap organisasinya. Komitmen organisasi berkaitan erat dengan karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan diri mereka kepada kesuksesan organisasinya. Saat ini perusahaan mengharapkan karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut, apabila karyawan mempunyai komitmen yang kuat akan memberikan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan terhindar dari perilaku-perilaku yang negatif pada keorganisasian. Komitmen organisasi sebagai buruh terhadap

organisasi merupakan bukanlah suatu hal yang terjadi secara sepihak. Hal ini karyawan dan organisasi harus bersama-sama membuat kondisi yang kondusif agar karyawan bisa berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini tentu akan membuat berkembangnya komitmen pada setiap individu terhadap organisasi. Apalagi jika perusahaan memberikan jaminan keamanan, kesejahteraan hidup, dan fasilitas yang mendukung kegiatan kerja maka dapat dipastikan karyawan akan merasa puas dan lebih semangat dalam bekerja. Sebaliknya jika karyawan tidak merasakan kepuasan atas kurangnya fasilitas penunjang, maka komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi berkurang.

Adanya komitmen terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki keterikatan emosional dengan organisasi (*employee engagement*) sehingga karyawan tersebut melakukan identifikasi nilai atau aktivitas organisasi sehingga terjadi internalisasi nilai organisasi yang dapat karyawan tersebut akan semakin terikat (*engaged*) dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Menurut Albrecht (dalam Putra F. Tindinge, dkk, 2018), menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah suatu kondisi psikologis dimana seseorang memiliki hubungan atau keterikatan yang positif dengan pekerjaannya (yang digambarkan bentuk antusiasme, energi, keinginan yang tinggi, dan kekuatan) yang memotivasi seseorang untuk mendayagunakan seluruh usaha dan kekuatan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan organisasi. Dengan adanya *employee engagement* akan memudahkan perusahaan untuk melihat seberapa besar karyawan memiliki rasa terikat, kesadaran terhadap bisnis, dan kemampuan bekerja sama dengan maksud yaitu tercapainya tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan disini adalah faktor utama penggerak *employee engagement*, yaitu menurut Northouse (dalam Wikantika Ristiana, Dr. Ida Nurida 2016), orang yang mempengaruhi sekelompok orang juga dengan tujuan untuk memperoleh tujuan bersama dengan cara memberikan perhatian, kepekaan dan lain-lain.

Seorang pemimpin bisa menentukan kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan kondisi dari bawahan serta lingkungan disekitarnya perlu meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam memimpin, perlu juga mengetahui ruang lingkup kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang bisa peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan serta mampu melakukan perubahan terhadap pengembangan organisasi. Bagaimanapun gaya kepemimpinan seseorang dapat diarahkan untuk kepentingan bersama dan dampak dari kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Begitu pula apabila pengelolaan sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja, tidak menutup kemungkinan dapat menimbulkan komitmen organisasi yang semakin tinggi. Kepemimpinan transformasional memotivasi para pekerja untuk berkontribusi lebih dengan tuuan untuk meningkatkan pemahaman. (Wikantika Ristiana, Dr. Ida Nurida 2016). Tentunya pada setiap perusahaan harus memerlukan pemimpin yang mampu memimpin perusahaan dengan baik termasuk kepada bawahan. Tapi tidak semua perusahaan mempunyai pemimpin yang mampu memimpin perusahaan dengan baik bahkan jiwa kepemimpinannya masih rendah, , pemimpin yang bersifat acuh tidak mau memotivasi karyawannya dan kurangnya perhatian dengan karyawan dengan tidak memberikan semangat kepada karyawan tentunya akan berpengaruh terhadap

karyawan maupun organisasi. Seorang bawahan akan merasakan kurang adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas serta rasa hormat kepada atasan, bahkan bisa menghambat tujuan organisasi.

Persepsi pada setiap karyawan berbeda-beda hal ini karena setiap individu mempunyai perasaan, kemampuan serta pengalaman yang berbeda. Dukungan pemimpin terhadap organisasi juga sangat penting, karyawan yang di dukung penuh oleh pemimpinnya cenderung dapat menghargai serta menghormati organisasi mereka dan bersedia dalam berkontribusi dengan senang hati tanpa adanya keterpaksaan dan setia atau berkomitmen terhadap organisasi karena mereka merasa sangat dihargai keberadaannya oleh organisasi. Dukungan organisasi juga berupa interaksi organisasi kepada karyawan dengan memberikan perhatian terhadap kontribusi, kesejahteraan dan kondisi kerja karyawan, membaur dengan karyawan dan lebih terbuka serta membantu jika karyawan menghadapi kesulitan bahkan masalah yang terjadi di lapangan dan menyelesaikan masalah dengan diselesaikan bersama-sama dengan organisasi tersebut.

Dalam bekerja karyawan memberikan tenaga, pikiran, loyalitas, kreativitas dan keterampilan yang dimiliki untuk organisasi, dan sebaliknya karyawan juga menuntut organisasi supaya dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Mengenai hal tersebut organisasi dan perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan yaitu berupa gaji, fasilitas penunjang, status, keamanan dan kesejahteraan kerja dan lain sebagainya. Imbalan yang diberikan organisasi tersebut dapat memuaskan karyawan, maka terjadilah suatu

keadilan dan keseimbangan antara kontribusi yang diberikan karyawan terhadap imbalan yang diperoleh karyawan tersebut.

CV. Jaya Setia Plastik adalah salah satu perusahaan yang memproduksi mainan anak-anak khususnya mobil plastik yang berfokus dalam memberikan harga yang terjangkau, dan menggunakan bahan daur ulang. Berikut permasalahan yang ada di lapangan sbb:

Tabel 1.1
Jam Kerja Karyawan CV. Jaya Setia Plastik Demak

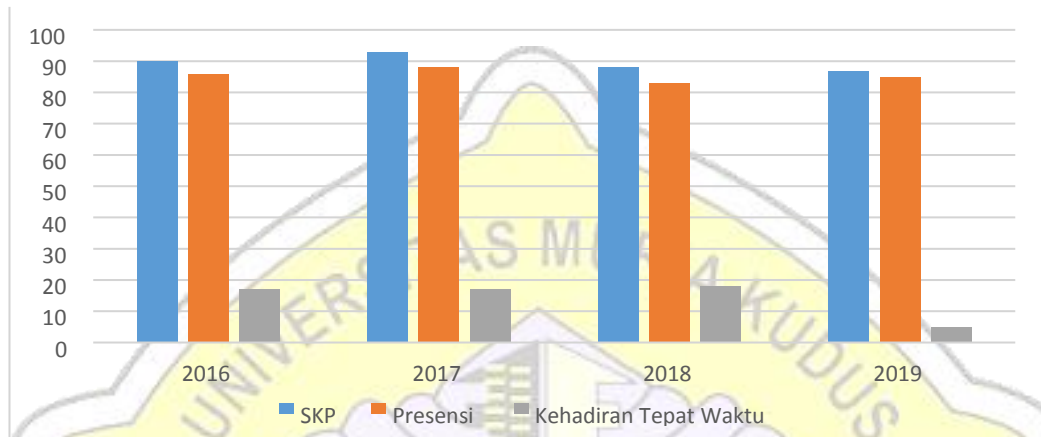
	Keterangan	Jam Kerja Karyawan
1.	Jam Masuk	07.00 WIB
2.	Jam Istirahat	12.00-13.00 WIB
3.	Jam Keluar	15.30 WIB

Sumber: Kabag. Personalia CV. Jaya Setia Plastik, 2020

Fenomena bisnis yang pertama adalah dari hasil wawancara di peroleh informasi bahwa beberapa karyawan dari CV. Jaya Setia Plastik memiliki komitmen organisasi yang masih rendah, di lihat dari adanya karyawan yang beristirahat di saat masih di jam kerja, perbuatan tersebut dapat mengurangi kinerja karyawan yang seharusnya waktu tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Penurunan komitmen organisasi di picu oleh kurangnya motivasi dan dukungan dari pemimpin. Permasalahan tersebut didukung dengan rendahnya komitmen afektif, di diindikasikan bahwa ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan baik, akan tetapi pada saat tidak diawasi oleh atasan para karyawan cenderung bekerja dengan sekehendak hatinya. Selain itu terdapat permasalahan lain yang berkaitan dengan

employee engagement yang terjadi pada CV. Jaya Setia Plastik yaitu seperti pada tabel 1.2 di bawah ini :

Tabel 1.2
Hasil SKP, Presensi dan Kehadiran Tepat Waktu Pada CV. Jaya Setia Plastik Demak (2016 – 2019)



Sumber : Kabag. Personalia CV. Jaya Setia Plastik, 2020

Kecenderungan data diatas ditemukan permasalahan, yaitu kinerja yang tinggi dengan tingkat presensi (kehadiran) kerja yang baik namun rendahnya tingkat ketepatan waktu ketika masuk kerja para karyawan. Hal ini di indikasikan oleh pemeliharaan sumber daya manusia yang kurang baik yang dikarenakan kurangnya tingkat keterikatan antara karyawan dengan perusahaan yang dilihat dari kurang bersemangat dan antusias ketika melakukan pekerjaannya sehingga proses produksi memakan waktu lebih lama atau dalam kata lain tidak efisien, selain itu karyawan hanya bekerja dengan pola datang, menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, lalu pulang begitu saja. Fenomena permasalahan tersebut merupakan elemen dari *employee engagement* yaitu *dedication* dan *absorption*.

Fenomena lain yang didapati peneliti adalah di dalam perusahaan ini sudah mengimplementasikan pengelolaan atau pelaksanaan gaya kepemimpinan

transformasional yaitu dilihat dari adanya pertemuan baik secara formal maupun informal yaitu sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing karyawan, selain itu juga dapat dilihat dari karakteristik gaya kepemimpinan transformasional di dalam CV. Jaya Setia Plastik yaitu dengan menciptakan visi, lingkungan dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk berprestasi. Implikasinya karyawan akan merasa kagum, percaya, berkomitmen, dan merasa terikat (*engaged*) dengan organisasi, berangkat dari fenomena gaya kepemimpinan transformasional diatas permasalahan-permasalahan yang terjadi pada CV. Jaya Setia Plastik yaitu implementasi dari gaya kepemimpinan transformasional kurang maksimal, dikarenakan masih rendahnya kualitas tugas yang diberikan oleh karyawannya sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak tersampaikan dengan sebagaimana mestinya, selain itu ada karyawan yang tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan, hal ini disebabkan karena kurangnya pimpinan dan bawahan mengadakan pertemuan rutin sebagai sarana evaluasi kerja masing-masing karyawan.

Melihat fenomena komitmen organisasi, keterikatan karyawan (*employee engagement*), dan gaya kepemimpinan transformasional yang kurang baik yang dijelaskan diatas akan membuat timbul persepsi-persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi dan perusahaan menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Fenomena yang didapat peneliti dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan yaitu terdapat persepsi negatif karyawan terhadap organisasi maupun perusahaan, munculnya persepsi negatif karyawan di picu oleh kuranya pertemuan dalam organisasi dimana dalam pertemuan organisasi

tersebut digunakan untuk menilai dan mengevaluasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Hal ini membuat karyawan berpersepsi bahwa dukungan yang diberikan organisasi masih rendah. Fenomena-fenomena yang terjadi di atas akan mempengaruhi komitmen organisasi di CV. Jaya Setia Plastik Demak. Apabila komitmen organisasi menurun maka untuk mencapai tujuan dari perusahaan akan terasa sulit.

Research gap yaitu sebagaimana yang telah dilakukan oleh Tiurma Yustisi Sari, Daniel Pattipawae, Agustina Kurniasih (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan penelitian oleh Datche Evlyn, Gachunga Hazel (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Sinta Yulianti, Eeng Rahman, Suwanto (2018), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut Putra F. Tindige, Jantje Sepang, Ferdy Roring (2018) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yuksel Gunduz (2015) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dwi Sartika (2014) mengatakan bahwa transformational leadership style mempunyai ikatan yang positif kepada komitmen organisasi, I Gusti Indra Bhaskara, Made Subudi (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan Dede

Suryanto, Wulan Prihatiningsih (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.. Menurut Ela Laela (2019) menyatakan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Aida Vitria (2017) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, hal yang sama diungkap oleh Fahrizal, I Wayan Mudiarta Utama (2017) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Menurut Rizki Haryanto, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih (2018) menyatakan bahwa *Employee Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan penelitian menurut Jalal Hasnaysha (2016) menyatakan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, menurut Muhammad Agus Hali (2019) menyatakan maka *keterikatan peekerja* berpengaruh positif kepada komitmen organisasi.

Dari hasil fenomena bisnis serta *research gap* di atas akan dilakukan penelitian lebih lanjut suaya untuk kedepanya seorang pemimpin serta karyawan di CV. Jaya Setia Plastik Demak bisa meningkatkan performa organisasi maupun kinerja perusahaan sehingga tujuan organiasi dan perusahaan bisa tercapai.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Persepsi Dukungan Organisasi. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi.
2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian di CV. Jaya Setia Plastik Demak.
3. Responden yang diteliti yaitu keseluruhan karyawan bagian produksi di CV. Jaya Setia Plastik dengan jumlah 108 karyawan.
4. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 6 bulan.

1.3 Perumusan Masalah

Fenomena bisnis pada CV. Jaya Setia Plastik yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, *employee engagement*, dan komitmen organisasi adalah yang *pertama*, rendahnya kualitas tugas yang diberikan oleh karyawannya sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak tersampaikan dengan sebagaimana mestinya, selain itu ada karyawan yang tidak mengerti mengenai arahan-arahan yang diberikan oleh pimpinan. Yang *kedua*, persepsi negatif karyawan terhadap organisasi maupun perusahaan, munculnya persepsi negatif karyawan di picu oleh kurangnya pertemuan dalam organisasi dimana pertemuan tersebut sebagai penilaian dan evaluasi kontribusi karyawan. Yang *Ketiga*, rendahnya tingkat ketepatan waktu ketika masuk kerja para karyawan yang disebabkan oleh karyawan kurang berantusias dan bersemangat atas pekerjaannya yang mengakibatkan proses produksi tidak efisien. Yang *keempat*, dari semua fenomena tersebut akan mempengaruhi

komitmen organisasi diperusahaan yaitu rendahnya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi di perusahaan. Berdasarkan uraian diatas selanjutnya dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada CV. Jaya Setia Plastik Demak ?
2. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada CV. Jaya Setia Plastik Demak ?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak ?
4. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada CV. Jaya Setia Plasti Demak ?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak ?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari hasil uraian rumusan masalah di atas, tujuan penelitian yang akan dicapai yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menguji bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak.
2. Untuk menguji bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada CV. Jaya Setia Plastik Demak.
3. Untuk menguji bagaimana gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak.

4. Untuk menguji bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak.
5. Untuk menguji bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada CV. Jaya Setia Plastik Demak.

1.5 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoretis serta praktis sebagai berikut ini :

1. Manfaat teoritis
 - a. Bagi peneliti, sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, *employee engagement*, dan komitmen organisasi.
 - b. Bagi pembaca, untuk menambah informasi, sumbangan pemikiran dan bahan kajian dalam penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* sebagai mediasi karyawan bagian produksi.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi perusahaan maupun badan usaha yang lain, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* sebagai mediasi karyawan bagian produksi.

Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam perusahaan bagian produksi.

- b. Bagi para akademisi, sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai sumber daya manusia yang mengarah pada kondisi komitmen organisasi perusahaan pada bagian produksi.

