BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Usaha dalam mencapai tujuan organisasi atau industri perlu membutuhkan kerjasama yang solid antara dua orang atau lebih. Kerja sama akan memudahkan untuk mencapai tujuan daripada dikerjakan sendiri. Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang dijalankan oleh beberapa orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Pentingnya perusahaan memberi pengarahan terhadap pentingnya melakukan suatu pekerjaan dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sebenarnya setiap orang terlibat atau melibatkan diri dalam pembentukan tim. Tim adalah terciptanya sinergi atau kekuatan yang berasal dari kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Wibowo, dalam Warsihna, 2004).

Nitisemo dan Alex (1996) Dengan demikian semakin tinggi kesadaran mengenai pentingnya kerja sama, diharapkan kerja sama dapat meningkat. Sebaliknya karyawan kurang dapat bekerja sama karena kesadaran mengenai arti pentingnya kerja sama masih minim. Minimnya kerja sama di antara karyawan akan mempengaruhi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap karyawan harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karakter, potensi, bakat, pengetahuan dan motivasi masing-masing individu secara efektif. Untuk itu, perlu menjadikan seorang karyawan mempunyai *engaged* yang tinggi.

Work engagement menjadi perhatian serius dalam dunia. Dalam situs beritaagar.id (2016) menyatakan Di seluruh dunia, menurut Business Insider, lebih dari 50 persen pekerja merasa tidak dihargai oleh bos mereka. Apalagi jika bos mereka bertingkah kasar seperti suka menyela diskusi, hanya memberikan sedikit perhatian terhadap pendapat orang lain, tidak bisa menyemangati bawahan, dan tidak pernah mengucapkan terima kasih.

Sementara itu studi lapangan yang dijelaskan dalam situs *beritaagar.id* (2016) melibatkan 95 orang karyawan yang berasal dari beragam industri. Para peserta uji laboratorium dibagi dalam tiga kelompok. Satu kelompok selalu diperlakukan secara adil. Kelompok satunya lagi diperlakukan secara tidak adil, dan kelompok terakhir diperlakukan secara adil dan tidak adil. Menurut papar peneliti mengatakan bahwa berbeda dengan pendapat umum yang menyebutkan bos yang lebih adil selalu lebih baik, pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa selalu diperlakukan secara tidak adil bisa lebih baik bagi para karyawan daripada diperlukan kadang-kadang secara adil dan kadang secara tidak adil. Menurut Brent Scott peneliti lainnya dari Michigan State University. Meskipun studi ini mengungkapkan bahwa bos yang kasar lebih baik daripada bos yang angin-anginan sifat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baiknya, para peneliti menekankan bahwa atasan yang selalu baik akan memberi dampak yang baik pula pada bawahannya.

Work engagement atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Kata lain, definisi *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.(Mujiasih & Ratnaningsih, 2014). Perlunya kerja sama antara atasan dan bawahan yang dapat menciptakan hubungan yang sinergi dalam menjalankan bisnis.

Salah satu alasan karyawan tidak *engaged* dengan pekerjaan mereka karena tidak merasakan dukungan dari perusahaan. Bakker et al., (2011) dalam jurnal yang berjudul *"Key questions regarding work engagement"* mengungkapkan 10 pertanyaan kunci *engagement*. Salah satunya seorang karyawan yang menerima dukungan, terinspirasi dan kualitas dari pimpinannya akan merasa tertantang, puas dengan pekerjaannya dan menjadi *engagement* dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, sehinga sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan atau strategi mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Lockwood (2007) engagement

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya ditempat kerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri.

Dalam suatu organisasi memerlukan seseorang untuk menempati posisi sebagai pemimpin (leader), yaitu seseorang menduduki posisi teratas di dalam suatu organisasi dan mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan (Nawawi dan Hadari, 2006). Seorang pemimpin memiliki peranan penting untuk kemajuan perusahaan. Pemimpin perusahaan merupakan tokoh utama untuk menentukan strategi perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin yang akan menjadi faktor keterlibatan karyawan dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Davis, K., Newstrom., John W (1994) menyatakan ada perbedaan pendekatan di kalangan pemimpin dalam upaya mereka memotivasi pegawai. Apabila pendekatan itu menekankan imbalan-ekonomik atau sebaliknya, pemimpin menggunakan kepemimpinan yang *positif* (*positive leadership*). Pendidikan pegawai yang lebih baik, tuntutan untuk mandiri yang lebih besar dan berbagai faktor lainnya telah membuat motivasi pegawai yang memuaskan lebih bergantung pada kepemimpinan yang positif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan yang positif adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Pemimpin partisipatif mendesentralisasikan wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, seperti halnya dengan autokratik, karena keputusan itu timbul upaya konsultasi dengan pengikut dan keikutsertaan mereka. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Para pegawai memperoleh informasi dari pemimpin tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah kearah penerapan praktek partsipasi lebih luas karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang suportif dan kolegial.

Di Samarinda, perusahaan PT Harapan Rimba Raya terindikasi melegitimasi penganiayaan yang terjadi pada pekerjanya. Penganiayaan dilakukan oleh kepala asisten perusahaan. Peristiwa tersebut dialami dua pekerja, pelaku menurunkan jabatan, dianiaya, dan di maki-maki. Samarinda Post (2016) Dari paparan kasus tersebut tidak mencerminkan seorang pemimpin yang baik bagi pekerja sehingga pekerja merasa tidak dianggap sebagai pekerja yang dimanusiakan dan memiliki tingkat *engaged* yang minim. Kajian yang dilakukan oleh majalah "SWA" (Januari-Februari, 2000), majalah bisnis, bersama-sama dengan "Asia Market Intelligence Indonesia" , tentang ciri-ciri kepemimpinan dan ciri-ciri kepribadian dari para CEO yang berhasil, menemukan bahwa tiga ciri-ciri kepemimpinan yang paling sering disebut ialah: 1. Memiliki visi, 2. Memiliki perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia, dan 3.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memiliki pengenalan situasi (*cognisance*) yang luas. Ketiga ciri kepribadian pemimpin yang paling sering disebut adalah 1. Jujur, 2. Berpendidikan, 3. Memiliki rasa sosial (*social sense*) yang tinggi.

Gaya kepemimpinan yang dianut adalah hal yang penting untuk meningkatkan work engagement karyawan. Dan salah satu kepemimpinan yang positif menurut Somech (2005) adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai proses pembuatan keputusan bersama atau setidaknya berbagi dan bawahannya (Bell, Clement & Mjoli, Themba, 2014). Adanya kerja sama dalam fisik maupun psikis antara atasan dan bawahan. Menurut pandangan John Naisbitt dalam buku mutakhirnya *Mindset!: Reset Your Mindset And See The future* (2006), karyawan akan tidak bahagia, *they die before they have to die* (mereka mati sebelum waktunya). Karyawan akan kehilangan komitmen untuk berbuat terbaik bagi perusahaan (dalam Ancok, Jamaludin, 2014) jika pemilihan gaya kepemimpinan yang salah.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menemukan adanya fenomena pada kegiatan di perusahaan. Pada pagi hari dilakukan *breafing* untuk penjelasan project baru, suasana tersebut terlihat karyawan dengan semangat mengeluarkan pendapat atau ide dalam strategi penyelesaian pekerjaan tersebut. Akan tetapi bagi peneliti itu hanya sekedar asumsi dan observasi awal yang belum dibuktikan. Sehingga peneliti berminat untuk mencari jawabannya secara langsung dengan melakukan penelitian pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan di PT. Saba Pratama Surabaya yang memperkuat peneliti untuk meneliti dan menganalisis apakah hubungan gaya kepemimpinan partisipatif dengan *work engagement.*

B. Rumusan Masalah

Dalam penjelasan yang melatarbelakangi penelitian ini dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *work engagement* pada karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Dari uraian diatas tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan partisipatif terhadap *work engagement* pada karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

   a. Untuk memberikan kontribusi pada ilmu psikologi terutama psikologi industri dan organisasi.

   b. Untuk mengaplikasikan teori gaya kepemimpinan partisipatif dan *work engagement*.

   c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

2. Secara praktis

   a. Untuk memberikan masukan dan informasi bagi perusahaan dalam mengelola Sumber Daya Manusia berdasarkan gaya kepemimpinan yang dianut terutama partisipatif.

   b. Memberikan sumbangan kajian bagi para pemimpin-pemimpin perusahaan yang dapat menjadi acuan dan sumbangan ilmu tentang kepemimpinan dan *work engagement* bagi karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan Bell dan Mjoli (2014) menyatakan efek kepemimpinan partisipasi yang telah diujikan terhadap komitmen organisasi: membandingkan dengan dua kelompok gender dari pegawai bank. Data yang diambil dari sampel 70 pegawai bank di Alice dan King Williams Town, menggunakan kuesioner kepemimpinan partisipatif adaptasi dari Arnold et al. (2000); dan kuesioner komitmen organisasi adaptasi dari Mowday et al. (1979). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi ditinjau dua kelompok gender, dan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Perbedaan dan persamaan dari penelitian ini adalah pendekatan yang diambil yaitu pendekatan komparasi dan persamaan yaitu mengambil variabel kepemimpinan partisipatif.

Penelitian oleh Fince Masambe, Agus S, Soegoto, Jacky Sumarauw, Universitas Sam Ratulangi (2015) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado menunjukkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado baik secara simultan maupun parsial. Metode Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Populasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian berjumlah 37 karyawan dan sampel berjumlah 37 responden. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi pemimpin berpengaruh secara simultan. Secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan dan inovasi pemimpin berpengaruh baik dan positif terhadap kinerja karyawan Daihatsu Kharisma Manado. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan dan negatif. Sebaiknya pihak manajemen terus memperhatikan gaya kepemimpinan dan inovasi pimpinan agar kinerja pegawai dapat meningkat lebih dari sebelumnya.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan sekarang adalah pada tempat yang berada di kota Manado dan variabel yang diteliti yakni Budaya Organisasi, Inovasi Pemimpin, dan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh *Job Demands*, *Personal Resources*, dan jenis kelamin terhadap *Work Engagement* pada karyawan oleh Palupi Bimantari (2015). Perbedaan penelitian yang terdahulu dan sekarang adalah variabel yang dibahas yakni *Job Demands*, *Personal Resources*, dan jenis kelamin (variabel bebas).

Penelitian yang dilakukan I Nyoman Tri PP dan I Nyoman Sudharma (2012) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Insentif Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Grand Komodo *Tour & Travel* menunjukkan penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

finansial baik secara simultan ataupun parsial, dan untuk mengetahui variabel yang berpangaruh lebih besar terhadap semangat kerja karyawan pada Grand Komodo *Tour & Travel*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, dan observasi. Responden penelitian adalah 49 orang karyawan Grand Komodo *Tour & Travel*. Data yang diperoleh diuji terlebih dahulu dengan uji reliabilitas, uji validitas dan analisis faktor. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa, dari hasil uji menunjukkan bahwa nilai Fhitung = 29,327 lebih besar dari nilai Ftabel = 3,22, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif finansial terhadap semangat kerja. Hail uji thitung = 4,130 lebih besar dari ttabel = 1,684, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan secara parsial dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan insentif finansial terhadap semangat kerja. Variabel insentif finansial memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap semangat kerja jika dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan partisipatif.

Perbedaan dan persamaan dengan penelitian peneliti adalah pada variabel yaitu Insentif finansial dengan Semangat Kerja dan juga mengenai pada analisis data yang berbeda pula. Akan tetapi, sama mengangkat tema gaya kepemimpinan partisipatif.

Pada penelitian Grace SM dan Cholicul H (2013) yang berjudul Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Engagement Pada Guru SMA Swasta di Surabaya yang menunjukkan organizational support dengan work engagement pada guru SMA Swasta di Surabaya. Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan sebagai kepercayaan dari karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka. Sedangkan keterikatan kerja adalah keadaan mental seseorang berhubungan dengan pekerjaannya yang bersifat positif dan penuh yang ditandai oleh vigor, dedikasi dan absorption. Subjek dari penelitian ini adalah guru SMA Swasta yang berada di Surabaya dengan sampel awal sebanyak 165 orang dan kemudian disaring berdasarkan kelengkapan data yang ada hingga menjadi 128 orang, terdiri dari 92 orang perempuan dan 36 orang laki-laki. Alat pengumpul data yang digunakan merupakan dua alat terjemahan, yaitu Utrecht Work Engagement Scale dari Schaufelli,dkk (2002) untuk work engagement dan skala Perceived Organizational Support dari Rhoedes dan Eisenberger (1989), untuk perceived organizational support. Analisis data dilakukan menggunakan teknik korelasi nonparametrik dengan bantuan program IBM SPSS Statistics 20. Hasil dari analisis data penelitian ini menggunakan korelasi Spearman menyatakan bahwa perceived organizational support dan work engagement memiliki hubungan positif yang lemah, $r = 0{,}237$, $n = 128$, $p < 0{,}01$. Hal ini berarti tingginya persepsi terhadap organisasi memiliki hubungan dengan tingginya keterikatan kerja seseorang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perbedaan dalam penelitian sebelumnya dan sekarang adalah pada variabel yang berfokus pada organisasi dalam menganalisis work engagement sedangkan peneliti berfokus pada bawahan terhadap atasan.

Penelitian Istiqomah Y, Ika W dan Ika Adita S (2012) yang berjudul Pengaruh *Psychological Capital* Dan *Organizational-Based Self Esteem* Terhadap *Work Engagement.* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* dan *organizational-based self esteem* terhadap *work engagement.* Sampel dalam penelitian ini ialah guru SMA Brawijaya Smart School (BSS), SMA Laboratorium UM, SMA Negeri 1 Malang, SMA Negeri 10 Malang, dan SMA Negeri 3 Malang sebanyak 134 guru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling.* Data diperoleh melalui tiga alat ukur yang telah di transadaptasi, yaitu *Psychological Capital Questionare* (PCQ), *organization-based self esteem scale,* dan *Utrecth Work Engagement Scale*-9 (UWES-9). Analisis data yang digunakan adalah uji regresi berganda dengan menggunakan uji F (untuk uji hipotesis secara simultan) dan uji T (untuk uji hipotesis secara parsial). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological capital* dan *organizational-based self-esteem* secara simultan berpengaruh terhadap *work engagement.* Selain itu, *Psychological capital* secara parsial mempengaruhi *work engagement.* Akan tetapi, *Organizational-based self-esteem* apabila tidak disertai *Psychological capital* tidak dapat mempengaruhi *work engagement*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perbedaannya adalah pada subyek dan juga perbedaan variabel. Subyek pada peneliti mengambil karyawan di perusahaan sedangkan perbedaannya penelitian pada jurnal mengambil subyek pada guru. Dan juga perbedaan variabel yaitu *Psychological Capital* Dan *Organizational-Based Self Esteem.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id