

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha dan organisasi di Indonesia berkembang semakin pesat. Setiap organisasi mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendatipun berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya ini dikelola. Teknologi produksi, pendanaan, koneksi pelanggan (pemasaran) semuanya dapat dengan mudah untuk ditiru. Dasar-dasar pengelolaan manusia juga dapat ditiru, namun organisasi yang paling efektif mencari cara yang unik untuk menarik, menahan dan memotivasi para karyawannya itulah yang harus selalu dipelajari dan diketahui oleh setiap organisasi.

Di tengah suasana persaingan yang kian tajam, peranan departemen sumber daya manusia akan semakin terasa untuk menolong manajer-manajer lini organisasi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia membuat sumber daya lainnya berjalan. Tidak satu pun faktor dalam aktivitas bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan organisasi selain sumber daya manusia. Organisasi dikelola dan terdiri atas para karyawan. Tanpa karyawan, organisasi tidak akan pernah ada (Simamora, dalam Simanjutak, 2013).

Karyawan dan organisasi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan organisasi. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan keterlibatan yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi.

Bahkan teknologi yang ada tidak serta merta menghasilkan kemudahan tetapi menciptakan tantangan baru bagi organisasi untuk mencari tenaga kerja yang memiliki *technical skill* dan *profesional* dengan menjaga karyawan melalui keterlibatan dengan organisasi, sehingga mampu menciptakan karyawan yang efektif dan produktif. Setiap kebijakan atau inisiatif yang di ambil organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam hal ini adalah keterlibatan karyawan.

Keterlibatan dalam pekerjaan mulai diteliti sejak pertama kali oleh Alport (dalam Perrot, 1998) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap. Konsep evolusi keterlibatan kerja karyawan relatif baru diperkenalkan dalam dua dekade terakhir (Rafferty *et al.*;; Meclrum Publishing; Ellis & Sorensen). Karena manajer selama kurun waktu tersebut belum terlalu memperhatikan dimensi karyawan sebagai aset berharga bagi organisasi yang mampu menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuan. Konsep keterlibatan karyawan erat kaitannya dengan komitmen untuk melakukan pekerjaan melebihi tanggung

jawabnya sebagai bentuk rasa memiliki terhadap beserta tujuannya (Robinson *et al.*, dalam Arsawan & Wirga, 2012).

Lodahl & Kejner mendefinisikan keterlibatan kerja adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam citra diri individu. Keterlibatan kerja telah muncul sebagai sebuah variabel penting dalam penelitian organisasi dan telah menarik perhatian ilmuwan manajemen maupun psikologi organisasi. Variabel ini memiliki arti penting dalam pengembangan organisasi (dalam Aryaningtiyas & Suharti, 2013).

Luthans (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan). Dan ada tiga keadaan psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi tersebut adalah perasaan berarti, perasaan aman, dan perasaan ketersediaan. Sehingga keterlibatan karyawan sepenuhnya dalam pekerjaan-pekerjaannya dengan menganggap pekerjaan itu berarti bagi dirinya. Membahas keterlibatan kerja juga tidak akan terlepas dari adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, salah satunya keterlibatan kerja karyawan dalam setiap pekerjaan-pekerjaannya dipandang tergantung pada seorang pemimpin.

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan. Davis & Newstrom (1985) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk

mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Pemimpin berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial. Keberhasilan pemimpin dalam organisasi merupakan hal yang terpenting karena merupakan tulang punggung atau memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi mencapai tujuan organisasi. Karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik.

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan adalah relasi antar pemimpin dan karyawan. Interaksi antara pribadi yang berbeda, motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk yaitu; kepemimpinan transaksional dan transformasional (Yulk, 1998).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan

perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment* yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Sementara itu organisasi juga membutuhkan visi serta dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Esensi nyata dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa kepemimpinan ini menyebabkan karyawan melakukan lebih dari yang diharapkan dapat mereka lakukan, dan karyawan itu mengetahui serta percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya. Sehingga standart kerja yang diharapkan dapat tercapai (Hugo *et al.*, dalam Dewi, 2010).

Penelitian yang lain dilakukan oleh Simanjuntak (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kepuasan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sehingga jika karyawan terlibat dalam pekerjaan, dapat menghindari resiko karyawan tersebut untuk keluar dari organisasi. Dan jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya juga dapat menghindari resiko karyawan tersebut keluar dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan maka akan meminimalisasi *turnover intention* pada diri karyawan.

Ruyatnasih dkk., (2013) melakukan penelitian yang hasilnya disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur) merupakan salah satu anak dari Samator Grup yang bergerak dibidang jasa otomotif. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada saat peneliti melakukan tugas magang di PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur). Peneliti menemukan beberapa fenomena yang cukup menarik buat peneliti. Dimana para karyawan setiap pagi pada jam kerja dimulai selalu melakukan *breafing* pagi sebelum bekerja diluar lapangan. Dari hasil observasi peneliti mereka sangat antusias mengikuti *breafing* pagi. Menurut mereka hal tersebut penting bagi strategi penjualan.

Dari hasil observasi peneliti pada saat sales melakukan *breafing*, peneliti melihat selama didalam ruang *meeting*, mereka aktif mengeluarkan pendapat-pendapat mereka. Selain itu pada saat ada pameran mereka juga memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi ditunjukkan dengan ketika pada saat *loading in* dengan kesadaran diri untuk melibatkan diri dalam membantu proses *loading in* dari awal hingga selesai meskipun bukan *job description* mereka. Tingkat absensi dan keterlambatan mereka pun yang relatif rendah. Mereka memberikan usaha terbaik, ide-ide untuk perusahaan sehingga dapat menaikkan penjualan perusahaan. Seperti dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa sales, mereka menghabiskan waktu untuk bekerja siang

dan malam, bahkan hari libur pun mereka gunakan untuk mencari konsumen.

Selain itu peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa sales lainnya, terutama dengan beberapa sales yang tidak memiliki indikator-indikator perilaku di atas. Dan dari hasil wawancara tersebut yang menyebabkan mereka merasa “asing” dari pekerjaannya, dikarenakan kurang motivasi dari pemimpin.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan beberapa sales yang mengeluhkan pemimpin yang membuat mereka kurang berprestasi dalam bekerja. 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 karyawan di PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur). Yang kemudian memperkuat peneliti untuk mengambil fenomena tersebut untuk diteliti dan menjadikannya sebagai judul skripsi yaitu “perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional”.

B. Rumusan Masalah

Sesuai dengan pemaparan latar belakang di atas, pentingnya meningkatkan kinerja dengan keterlibatan kerja karyawan melalui praktik gaya kepemimpinan, sangat dirasakan perlu untuk diteliti. Dikarenakan ada keterkaitannya untuk mencapai tujuan organisasi. Maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: apakah ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional?

C. Keaslian Penelitian

Berdasarkan latar belakang sekaligus penelitian terdahulu, peneliti mencoba melakukan penelitian lebih lanjut. Ada beberapa penelitian yang setema dengan judul yang diangkat oleh peneliti baik mengenai keterlibatan kerja maupun gaya kepemimpinan, diantaranya:

Aryaningtias & Suharti (2013) menunjukkan kepribadian proaktif dan persepsi dukungan organisasional secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Jadi kepribadian proaktif, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan kerja bersama-sama dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Sanger (2013) hasil penelitian menunjukkan penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Sehingga dapat disimpulkan penilaian prestasi kerja, keterlibatan kerja dan motivasi kerja dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Arsawan & Wirga (2012) melakukan penelitian yang hasil penelitiannya bahwa ada sepuluh strategi faktor-faktor yang penting mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam hubungannya terhadap

performa organisasi. Adapun kesepuluh strategi tersebut dapat disimpulkan antara lain: sistem rekrutmen dan program orientasi, pemimpin, meningkatkan komunikasi dua arah, memberikan peluang untuk pengembangan dan kemajuan karyawan, memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, memberikan training yang tepat, memiliki sistem timbal balik yang kuat, insentif, membangun budaya kerja yang kuat, dan fokus pada karyawan dengan performa yang baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian yang lain juga dilakukan oleh Faslah (2010) hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara keterlibatan kerja dengan *turnover intention* (keinginan berpindah) pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa ada hubungan yang negatif dan signifikan keterlibatan kerja dengan *turnover intention* (keinginan berpindah) pada karyawan PT. Garda Trimitra Utama, Jakarta. Teknik analisis yang digunakan dengan uji regresi.

Rahmadin (2010) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Kedua, terdapat hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap kerja karyawan terhadap pekerjaan. Ketiga, terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama

dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga sikap karyawan dalam melakukan pekerjaan-pekerjaannya dipengaruhi oleh persepsi karyawan pada pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *product moment*.

Hamdani & Handoyo (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stres kerja karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Sehingga pemimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat mengurangi resiko stres kerja pada karyawan. Dan teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis *spearman rank*.

Adapun perbedaannya dengan penelitian sebelumnya juga cukup signifikan diantaranya adalah: pada sampel penelitian dan jumlah subyek yang di ambil, teknik analisis yang digunakan serta permasalahan secara mendetail pada penelitian ini, diantaranya adalah fenomena yang terjadi melalui observasi peneliti dan wawancara dengan beberapa karyawan dan pihak manajemen. Sehingga menjadi dasar penelitian tentang keterlibatan kerja karyawan yang kurang maksimal dan berdampak pada produktifitas penjualan karyawan.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan kajian yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu yang bergerak dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, serta dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan, dan dapat dijadikan pedoman untuk penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan lain bagi para manager dan perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan sehingga dapat diambil langkah-langkah untuk mengoptimalkan kinerja.

F. Sistematika Penelitian

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini terbagi menjadi lima bab, yang tiap-tiap bab terdiri dari sub-sub bab yang disusun secara rinci sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan meliputi: latar belakang masalah, yang merupakan paparan dari fenomena yang ada dilapangan, rumusan masalah, keaslian penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Kajian Pustaka meliputi: kajian pustaka terdiri dari definisi dan teori, dimensi, dan faktor-faktor keterlibatan kerja, pembahasan teori tentang kepemimpinan yang terdiri dari definisi dan teori kepemimpinan

transaksional dan transformasional, karakteristik kepemimpinan transaksional dan transformasional, relevansi dengan penelitian terdahulu, kerangka teoritik, dan hipotesis.

Bab III Metode Penelitian meliputi: rancangan penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional, populasi, instrumen penelitian, dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan meliputi: hasil penelitian yang memaparkan mengenai hasil temuan penelitian berupa data–data, pengujian hipotesis sesuai dengan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dirumuskan dalam masalah, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup meliputi: kesimpulan dari penelitian yang diteliti dan saran sebagai bagian akhir dari penelitian ini.