

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting di dalam suatu organisasi. Bagi organisasi, memiliki sumber daya manusia yang produktif akan menghasilkan kinerja yang diharapkan mampu berdampak pada kelangsungan hidup maupun kemajuan organisasi. Dengan memandang karyawan sebagai aset, perusahaan harus memberikan perhatian khusus bagi karyawannya dan selalu berusaha untuk memberikan kenyamanan, serta memastikan keamanan karyawan selama bekerja, sehingga karyawan dapat merasa pekerjaan mereka sebagai salah satu pengalaman hidup yang menyenangkan.

Pada saat ini perusahaan semakin bergantung pada tenaga kerja mereka dalam mencapai kesuksesannya. Menurut Firdaus *et al.* (2020) perusahaan akan membutuhkan karyawan yang merasa energik, antusias, dan terserap dalam pekerjaan di dalam perusahaan atau bisa disebut dengan *work engagement*, kondisi *work engagement* sendiri sudah menjadi tren dalam dua dekade terakhir. Pandangan ini membuat organisasi saat ini fokus untuk dapat membuat karyawan mereka terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Berdasarkan hasil riset Gallup (2017) dalam laporannya yang berjudul, di dunia hanya terdapat sebesar 15% karyawan yang merasa dirinya ter-engaged atau sangat terlibat dan antusias tentang pekerjaan dan tempat kerja mereka, 67% *not engaged* atau secara psikologis tidak terikat dengan pekerjaan dan perusahaan. Karena kebutuhan keterikatan mereka tidak terpenuhi sepenuhnya, mereka menempatkan waktu, tetapi bukan energi atau semangat ke dalam pekerjaan mereka, dan sisanya 18% karyawan *actively disengaged* atau karyawan tak hanya tidak bahagia di tempat kerja, mereka

marah karena kebutuhan mereka tidak terpenuhi dan menunjukkan ketidakbahagiaan mereka. Setiap hari, para pekerja ini berpotensi merusak apa yang dicapai rekan kerja yang *ter-engaged*. Sementara di asia tenggara, terdapat 19% karyawan yang *ter-engaged* dalam pekerjaannya, 70% *not engaged*, dan sisanya 11% *actively disengaged*. Di Indonesia sendiri sebesar 15,4% karyawan *ter-engaged*, 76,5% *not engaged*, dan 10,3% sisanya *actively disengaged*.

Kenyataannya baru sedikit karyawan yang sudah terikat terhadap pekerjaannya, bahkan presentase karyawan yang tidak terikat lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang sudah terikat dengan pekerjaannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil riset yang dilakukan Nugraha & Suhariadi (2021) yang menggunakan responden sebanyak 143 pekerja yang bekerja dari kantor di masa pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa sebanyak 21 partisipan (14.69%) termasuk dalam kategori tinggi, sebanyak 99 partisipan (69.23%) termasuk dalam kategori sedang, dan sebanyak 23 partisipan (16.08%) termasuk dalam kategori rendah.

Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan. Sedangkan menurut Lockwood (2007) keterikatan karyawan dengan pekerjaannya atau yang disebut juga dengan *work engagement* adalah keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Selain itu menurut Andamari (2020) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keadaan seseorang memiliki pemikiran dan aura yang positif sehingga dapat menempatkan dirinya secara fisik, kognitif dan afektif selama bekerja. Organisasi dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya bahkan ketika kondisi lingkungan tidak mendukung.

Karyawan yang mempunyai *engagement* tinggi akan menunjukkan beberapa ciri-ciri seperti yang disebutkan Schaufeli *et al.* (2002), yang

menyatakan bahwa karyawan atau pekerja yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan terlihat memiliki semangat kerja, merasa pekerjaan yang dilakukan penting dan bermakna, bersungguh-sungguh dan senang hati dalam melakukan pekerjaannya, serta merasa tugas-tugasnya adalah tantangan. Schaufeli *et al.* (2002) menekankan bahwa karyawan yang *work engagement* nya rendah, digambarkan dengan semangat kerja yang rendah, merasa pekerjaannya tidak bermakna dan tidak menantang, tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja, serta tidak perlu berpikir panjang untuk lepas dari pekerjaannya.

Work engagement yang rendah pada karyawan dapat memberikan dampak negatif, terutama bagi organisasi. Bakker dan Demerouti (2008) berpendapat bahwa karyawan yang tidak memiliki *work engagement* cenderung mengalami kelelahan. Kelelahan tersebut disebabkan tekanan dan menganggap tugas atau pekerjaan adalah beban yang harus diselesaikan sehingga merasa kurang berenergi dan antusias untuk terlibat pada pekerjaannya yang selanjutnya bisa berpengaruh pada hasil kerja. Selain itu karyawan dengan *work engagement* rendah cenderung mudah terpengaruh pada tawaran kerja dari pihak lain sehingga penting untuk mempertahankan *work engagement* karyawan dalam organisasi (Irmawati & Wulandari 2017).

Langkah awal dalam penelitian ini, peneliti melakukan pra riset untuk menggali permasalahan lebih dalam terkait *work engagement* dengan melakukan wawancara terhadap 3 karyawan yang terdiri dari dua karyawan pada bidang pabrik gula dengan masa kerja 2 tahun, satu kepala bagian pengembangan asset dengan masa kerja 5 tahun pada hari Rabu, 5 Juni 2024 dan 2 karyawan lainnya yang terdiri dari satu kepala bidang sdm dengan masa kerja 5 tahun, dan satu karyawan pada bidang tanaman dengan masa kerja 1,5 tahun pada Kamis, 6 Juni 2024 di PT Madubaru yang berlokasi di Yogyakarta untuk menunjukkan bahwa terdapat perilaku *work engagement* pada karyawan di PT Madubaru.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti menemukan fenomena perilaku yang menunjukkan terdapat dua karyawan bidang pabrik gula yang tidak antusias dalam bekerja, karyawan bidang pabrik gula menjelaskan bahwa ketika sedang berada ditempat kerja karyawan merasa tidak bersemangat ketika menjalankan tugasnya, karyawan juga menjelaskan bahwa dirinya tidak memiliki rasa bangga atas pekerjaannya dan merasa pekerjaan ini tidak memiliki hal yang menantang bagi dirinya. Hal tersebut adalah salah satu contoh perilaku yang tidak menunjukkan *dedication*.

Salah satu karyawan bagian tanaman juga menceritakan bahwa dirinya tidak maksimal ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan. Karyawan tersebut juga merasa waktu begitu lama ketika di tempat kerja. Karyawan tersebut juga menceritakan bahwa terkadang ketika karyawan tersebut memiliki masalah, karyawan merasa tidak dapat memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan nya. Contohnya jadi tidak mood melakukan pekerjaan, malas malasan, dan mogok bekerja. Perilaku tersebut tidak menggambarkan adanya *absorption* yang tinggi di PT Madubaru. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah berlangsung, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan mengenai *work engagement* pada karyawan di PT Madubaru.

Salah satu alasan karyawan cenderung tidak *engaged* dengan pekerjaan mereka karena tidak merasakan dukungan dari perusahaan. Bakker et al., (2011) 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, sehingga sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan atau strategi memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor kepemimpinan yang dapat memengaruhi keterikatan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Giovanni, 2018).

Robbins dan Judge (2008) menyatakan, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Sementara itu Gaya kepemimpinan transformasional menurut Gibson *et.al* (1996) merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan munculnya *work engagement* yang mengarah pada kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustian (2012) menunjukkan bahwa lebih dari 80% karyawan keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk di dalamnya ialah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan. Kemampuan memimpin dalam perusahaan merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja. Gaya kepemimpinan transformasional ini sebagai salah satu gaya kepemimpinan positif yang memiliki kekuatan untuk membangkitkan extra effort bawahan dan menghasilkan kerja yang luar biasa dan hal ini berhubungan dengan adanya karyawan yang engage, sehingga membawa karyawan pada suatu pemenuhan diri yang positif, karyawan menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan dan hal ini membuat meningkatkan profit Perusahaan (Aprilinda, & Aslamawati, 2018)

قل يا قوم اعلوا على مكانتكم اني عامل فسوف تعلمون

Artinya: Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang beriman akan melihat pekerjaanmu (QS Az-Zumar ayat 39). Surat Az-Zumar ayat 39 ini memiliki makna bahwa setiap manusia harus bekerja dengan sungguh-sungguh. Allah dan rasul akan membalas segala pekerjaan yang dikerjakan dengan seimbang dan atasan juga akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan jika bersungguh sungguh.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti ingin melakukan penelitian dan menggali lebih dalam mengenai “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Engagement*”.

B. Keaslian Penelitian

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2023) dengan judul “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan *Work Engagement*” mendapatkan hasil Ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis dengan work engagement pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara. Persamaan pada penelitian sebelumnya terletak pada variabel tergantung dan teknik analisisnya yaitu menggunakan *product moment*. Sedangkan perbedaannya terletak pada subjek penelitian, dan variabel bebasnya.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jakayanti (2022) dengan judul “Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Milenial”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan *Work Engagement*. Persamaan pada penelitian sebelumnya terletak pada metode yang digunakan, yaitu menggunakan metode kuantitatif, teknik analisisnya yaitu *product momen* dan variabel tergantungnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada subjek penelitian, variabel bebas dan tahun penelitian.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Atmaja & Mulyani (2020) dengan judul “Hubungan antara Iklim Organisasi dengan *Work Engagement* pada Karyawan Perusahaan Supermarket di Yogyakarta “. Hasil penelitian menunjukan hubungan positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi dengan *work engagement*, Iklim organisasi memberikan sumbangan sebesar 38,44%. terhadap *work engagement*. Persamaan pada penelitian sebelumnya terletak pada metode yang digunakan, yaitu menggunakan metode kuantitatif dan teknik analisisnya yaitu korelasi *product moment*. Sedangkan perbedaannya terletak pada subjek penelitian dan tahun penelitian.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada PT Madubaru.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Harapannya, hasil riset ini dapat memberikan sumbangan berharga serta wawasan baru dalam evolusi psikologi industri dan organisasi. Khususnya, yang mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*.

2. Manfaat Praktis

- a. Harapan dari riset ini adalah agar mampu memberikan kontribusi yang berarti serta saran berharga untuk perusahaan dalam merancang berbagai rencana dan taktik yang bertujuan meningkatkan keterikatan kerja karyawan sehingga sumber daya manusia (SDM) dengan pengembangan serta

pelatihan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan.

- b. Bagi karyawan, harapannya adalah bahwa riset ini akan menjadi sumber pengetahuan yang membantu mereka mengenali tanda tanda perilaku *work engagement*. Dengan demikian, karyawan dapat berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement*
- c. Selain itu, bagi pihak pihak lainnya, riset ini diharapkan bisa berfungsi sebagai sumber acuan atau rujukan bagi penelitian berikutnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi fenomenan *work engagement*.