

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan pasti menginginkan kesuksesan. Hal itu berlaku pada setiap perusahaan besar maupun kecil, perusahaan swasta maupun negara, dan/atau perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun barang. Karyawan merupakan elemen penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan dapat dikatakan sukses apabila perusahaan tersebut telah mampu mencapai tujuan yang di buat oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya juga ditentukan dari SDM dalam perusahaan itu.

SDM yang berkualitas tentunya menjadi tolok ukur pada setiap perusahaan agar nantinya dapat memberikan keuntungan besar pada perusahaan tersebut. Kualitas SDM sendiri dapat dilihat dari seberapa besar kontribusinya dalam menjalankan perusahaan tersebut. Kontribusi akan maksimal jika setiap SDM memiliki *engagement* yang tinggi pada perusahaan tersebut. Dalam hal ini, jika semua karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tidak memiliki *engagement* yang tinggi maka, tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai yang pada akhirnya perusahaan tersebut tidak mampu meraih kesuksesan. Karena dengan *employee engagement* yang tinggi perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan pun ikut meningkat.

Kahn (dalam Akbar, 2013), menyebutkan *employee engagement* adalah hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional

antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Maka dari itu, agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya mereka perlu meningkatkan *employee engagement*. *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yakni meningkatkan produktivitas, keuntungan, kepuasan konsumen, serta efisiensi, menurunkan *turnover* karyawan, mengurangi ketidakhadiran, penipuan, kecelakaan kerja, serta keluhan karyawan. Keterlibatan mengacu pada faktor internal dan intrinsik seperti komitmen dan kebanggaan yang membuat karyawan tetap bekerja pada tingkat produktivitas tinggi, seringkali terlepas dari kondisi negatif. Karyawan yang terlibat adalah orang yang membawa ide baru untuk bekerja. Inilah orang-orang yang tampaknya bekerja bersemangat untuk berada di sana, dan menjadi bagian dari sesuatu yang mereka yakini dengan sangat kuat. Mereka bergairah dan bersemangat untuk menjalankan tugasnya (Marciano, 2010).

Tidak sedikit perusahaan-perusahaan yang memiliki *employee engagement* yang kurang baik. Seperti halnya pada hasil observasi yang dilakukan oleh Akbar (2013) di salah satu perusahaan di Batang, karyawan pada unit umum saat jam kerja berlangsung malah asik bermain *facebook*, *tweeter*, serta bermain *game* di meja komputer masing-masing. Rasa antusias dari para karyawan terlihat sangat rendah terhadap pekerjaan mereka, terlihat dari mereka kurang konsentrasi penuh dengan pekerjaan mereka. Selain itu di perusahaan tersebut memiliki kegiatan wajib yakni sebelum bekerja mereka melangsungkan apel dan do'a bersama dulu, tapi nyatanya banyak ditemukan karyawan unit pada bagian *spining* yang tidak ikut serta dalam kegiatan tersebut, banyak dari mereka malah duduk sambil

mengobrol di kantin. Kemudian terdapat beberapa karyawan unit *weaving* datang terlambat padahal jam masuk kerja pukul 07.30 WIB. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *employee engagement* rendah sebanyak 43,45%, 54,48% sedang, dan yang tinggi sebanyak 2,07%. Sehingga secara umum *employee engagement* karyawan di salah satu perusahaan di Batang termasuk dalam kategori sedang dengan presentase 54,48% (79 responden). Hal tersebut berarti karyawan memiliki hubungan yang cukup erat baik secara fisik, emosional dan kognitif antara karyawan organisasi ataupun perusahaan di tempat bekerja.

Lockwood (dalam Anggraini dkk, 2016) menyatakan *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri. Diantara faktor-faktor tersebut kepemimpinan termasuk ke dalam faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Faktor kepemimpinan disini maksudnya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan tersebut pada karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional lebih cocok untuk meningkatkan dan menumbuhkan *engagement* karyawan. Karena seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong karyawannya menuju ke arah perubahan yang lebih baik dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional yakni prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharap imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi

sementara bawahan mengharap imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002). Menurut Kirkbride, (dalam Vidyakala, 2006) kepemimpinan transaksional menerima tugas-tugas tertentu untuk melakukan dan memberikan *reward* atau hukuman kepada anggota tim berdasarkan hasil kinerja. Manajer dan anggota tim menetapkan tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama, dan karyawan setuju untuk mengikuti arah dan kepemimpinan manajer untuk mencapai tujuan tersebut.

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. Seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang benar ketika karyawan tidak merasa tertekan, dan terbebani saat melaksanakan pekerjaannya. Disitulah karyawan telah memiliki rasa *engaged* dengan perusahaan tempat dia bekerja. Hal tersebut sesuai untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan itu. Sehingga perusahaan mampu bersaing dengan sukses di pasaran.

Namun tidak sedikit pula dari perusahaan-perusahaan yang belum mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan benar. Sehingga membuat para karyawan tidak memiliki engagement yang tinggi dan menyebabkan berbagai permasalahan terjadi di perusahaan tersebut yang membuat perusahaan mengalami kerugian. Hal yang sama terjadi pada salah satu perusahaan garmen, dimana disetiap tahunnya perusahaan tersebut kehilangan karyawan divisi produksi sebanyak 15% atau 1-12 karyawan dan, setiap bulan terdapat 1-2 karyawan divisi produksi yang keluar dari perusahaan. Hasil

wawancara dengan HR perusahaan tersebut, perusahaan menunjukkan alasan terbanyak karyawan divisi produksi memutuskan keluar dari perusahaan adalah mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Perusahaan mengalami kerugian cukup besar apabila karyawan yang keluar merupakan salah satu karyawan yang ahli dibidangnya, karyawan yang ahli dibidangnya merupakan karyawan yang memiliki masa kerja diatas lima tahun. Saat mengalami kasus demikian perusahaan berusaha mempertahankan karyawan tersebut dengan memberikan bonus-bonus dan tunjangan yang lebih. Karena bagi perusahaan ketika mereka kehilangan orang ahli akan memberikan kerugian yang cukup besar, seperti membuka rekrutmen, mencari orang-orang yang sesuai dengan pekerjaan tersebut dan mengadakan pelatihan-pelatihan khusus dengan biaya yang sedikit (Rizadinata & Suhariadi, 2013).

Selain itu ditangkap hasil data survei dari 330 perusahaan di 50 negara pada persepsi karyawan dan niat ke arah majikan mereka, dan menemukan bahwa banyak karyawan "meninggalkan pekerjaan mereka karena mereka tidak senang dengan bos mereka" (Carasco-Saul *et.al*,2015).

Hotel X Solo merupakan hotel bintang empat yang termasuk dalam bentuk usaha group dari Accor Asia Pasific dalam bidang perhotelan selain Sofitel (bintang lima), Mercure (bintang tiga), Ibis (bintang dua), dan Formula (bintang satu). Hotel X juga mendapat tempat istimewa dalam sejarah Accor karena X adalah hotel pertama yang dibuka grup Accor di Lille (Perancis) pada tahun 1967 dan juga cabang grup Accor yang pertama di Asia (Singapura) pada tahun 1982. Maka dari itu sebagai salah satu hotel terkemuka, X perlu memperhatikan sumber

daya manusia yang terdapat di dalamnya karena merupakan asset yang penting dalam kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu sangat penting setiap karyawan Hotel X memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hal ini melibatkan peran serta dari gaya kepemimpinan yang diterapkan para manager dalam mengendalikan dan mengarahkan karyawannya.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Hotel X Solo

No	Dept	Karyawan	Karyawan
1.	FO (<i>Front Office</i>)	26	26
2.	HK (<i>House Keeping</i>)	29	29
3.	Laundry	9	9
4.	HC (<i>Health Club</i>)	10	10
5.	FBS (<i>Food and Beverage Service</i>)	18	18
6.	FBP (<i>Food and Beverage Product</i>)	33	33
7.	HRD (<i>Human Resources Development</i>)	4	4
8.	SEC (<i>Security Departement</i>)	9	9
9.	F&A (<i>Finance and Accounting Departement</i>)	19	19
10.	SM (<i>Sales and Marketing Departement</i>)	12	12
11.	ENG (<i>Engineering</i>)	14	14
TOTAL		183	183

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti pada tanggal 27 April 2017 dengan pihak personalia Hotel X Solo dengan subjek berinisial L telah diperoleh data bahwa terdapat beberapa pegawai di bagian *security* yang sebenarnya memiliki kualitas kerja yang cukup baik dalam melayani dan menyambut pengunjung, akan tetapi saat terdapat pengunjung yang datang dengan menggunakan kendaraan roda dua atau sepeda motor pegawai tersebut telah melakukan pekerjaan yang bertolak belakang dengan SOP yang telah ditentukan, contohnya seperti tidak bersikap ramah, bukannya menyapa, menunjukkan tempat parkir kendaraan, dan memberikan karcis parkir pada pengunjung tetapi malah

pergi berteduh, seperti pada bagian *security*. Karena pada kenyataannya *security* di haruskan untuk bersikap ramah kepada setiap pengunjung yang datang.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu karyawan Hotel X Solo dengan subjek berinisial TA di hari yang sama memperoleh data bahwa dalam proses bekerja pihak perusahaan akan melakukan pemberian *reward* bagi pegawai di setiap bagian yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Pemberian *reward* tersebut dilakukan per satu bulan. *Reward* yang diberikan yaitu berupa pemberian sertifikat, uang tambahan sebesar Rp. 200.000 untuk yang menang, dan Rp. 150.000 bagi yang kalah, serta pemajangan foto bertuliskan pegawai terbaik selama satu bulan. *Reward* yang diberikan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Namun sayangnya pemberian *reward* tersebut hanya bisa diwakilkan oleh 1 pegawai dari tiap divisinya dan masih dilakukan tahap seleksi lagi. Sedangkan di tiap divisi tidak pernah memberikan *reward* ketika ada pegawai yang melakukan kerja dengan baik.

Fenomena yang didapat dari hasil wawancara dan observasi menunjukkan *employee engagement* yang kurang baik. Hal ini ditunjukkan dari tidak terpenuhinya aspek *managerial and co-worker support* (dukungan atasan dan rekan kerja) serta *basic need* (kebutuhan dasar) seperti yang disebutkan oleh Gallup *Organization* (dalam Buckingham & Coffman, 1999) yang berarti selalu melakukan yang terbaik dan penghargaan atau pujian.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Lockwood (dalam Anggraini dkk, 2016) adalah gaya kepemimpinannya. Gaya

kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong karyawannya menuju ke arah perubahan yang lebih baik dan lebih cocok untuk meningkatkan dan/atau menumbuhkan *engagement* karyawan.

Berdasarkan fenomena dan uraian diatas maka muncul rumusan masalah adakah hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo?

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo.
2. Untuk mengetahui tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Hotel X Solo.
3. Untuk mengetahui tingkat *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo.
4. Untuk mengetahui sumbangan efektif persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan bagi bidang psikologi industri
- b. penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat yang berarti berupa pengetahuan dan pengalaman

2. Manfaat Praktis

- a. bagi subjek penelitian: hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan untuk dapat memperhatikan bagaimana hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.
- b. bagi perusahaan: hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana hubungan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.
- c. bagi peneliti selanjutnya: penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya.