

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keterbukaan informasi, globalisasi informasi dan banyaknya perusahaan-perusahaan baru menjadi fenomena menarik bagi penulis dilihat dari sisi sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di perusahaan. Dari sisi pegawai (*employee*) merupakan sebuah kesempatan besar bagi mereka untuk dapat bersaing menepati posisi yang paling baik baik dari segi jabatan ataupun renumerasi. Dari segi organisasi/perusahaan merupakan tantangan tersendiri dimana perusahaan harus mampu mempertahankan pegawai-pegawai terbaiknya agar tidak berpindah kepada perusahaan lain apalagi perusahaan pesaing.

Kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dalam situasi yang tidak pasti sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang menjalankan roda organisasi. Bagaimana cara mendapatkan, mengelola dan memperlakukan talenta terbaik dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi untuk dapat tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan sebagai sebuah organisasi tidak hanya berkompetisi menarik orang-orang bertalenta untuk bekerja di perusahaan mereka, namun karyawan bertalenta patut untuk dipertahankan.

Berbagai cara dilakukan oleh beberapa organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya agar bertahan, memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Salah satu hal yang membuat karyawan termotivasi diantaranya adalah adanya kepuasan dalam bekerja.

Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperolehnya dari organisasi, akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan.

Pada perkembangannya, faktor kepuasan karyawan saja saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*. *Engagement* adalah sebuah perasaan positif dan memotivasi kinerja yang berhubungan dengan keadaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2006:705).

Seorang karyawan merasa *engaged* ketika mereka menemukan makna dan motivasi dalam pekerjaannya, menerima dukungan interpersonal yang positif, dan berada pada lingkungan kerja yang berfungsi secara efisien (Gaddi, 2010:65). Oleh karena itu salah satu faktor yang dapat meningkatkan *engagement*, diantaranya adalah perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, karena kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi (Yukl, Gary, 2010). Bagaimana kepemimpinan/*leadership* yang ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

Pada masa krisis global yang dampaknya masih terasa hingga saat ini, *employee engagement* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh segenap eksekutif puncak di perusahaan manapun. Banyak kalangan berpendapat bahwa *employee engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis saat ini. Pendapat ini juga diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *employee engagement* dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif. Wacana *employee engagement* biasanya selalu dikaitkan dengan talent management yang sebagian perusahaan masih menganggap itu sebagai program yang “*high cost*”, meskipun hasilnya akan sangat bermanfaat dalam jangka panjang. Apalagi dengan dampak krisis yang masih dirasakan saat ini, penambahan biaya jelas bukan keputusan yang populer untuk diambil oleh perusahaan. Pada kondisi inilah, perusahaan berada pada kondisi yang dilematis. Jika keputusan menambah biaya untuk menjalankan program talent management diambil, perusahaan akan makin terbebani oleh biaya operasional. Namun jika perusahaan mengabaikannya, maka akan terancam kehilangan karyawan-karyawan terbaik, atau setidaknya kehilangan potensi terbaik dari para karyawannya.

PT Istana Bandung Raya Motor merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif sebagai Penyalur, Penjual dan Perbaikan untuk wilayah Jawa Barat. Diresmikan tanggal 17 Mei 1993. Berdiri diatas tanah seluar 3.600 m² dengan luas bangunan 6.000 m² yang terletak di Jl. Cicendo 18 bandung dan 135 orang karyawan.

Honda Bandung Center, PT. Istana Bandung Raya Motor sebagai Main Dealer kendaraan Honda untuk wilayah Jawa Barat dan membawahi dari empat belas cabang dari kota-kota Bandung, Cirebon, Tasikmalaya, Karawang, Sukabumi, Cianjur, Indramayu, dan Serang dengan Penjualan rata-rata 3 tahun terakhir 21.000 unit /tahun, yang telah menciptakan market share Honda 11,1% untuk Wilayah Jawa Barat serta memberikan kontribusi 9,5% dari penjualan Honda seluruh Indonesia.

Honda Prospect Motor adalah Agen Tunggal Pemegang Merk Honda di Indonesia dalam penyaluran distribusi pemasaran menggunakan 5 main dealer, yaitu : Honda Jakarta Center untuk wilayah Jabodetabek, Honda Bandung Center untuk wilayah Jawa Barat, Honda Semarang Center untuk wilayah Jawa Tengah, Honda Surabaya Center untuk wilayah Jawa Timur, Honda Prospek untuk wilayah luar pulau. Semua main dealer ini independent bukan merupakan anak perusahaan Honda Prospect Motor, meskipun perusahaan independent tapi tujuan utamanya adalah menjual kendaraan HONDA dan meningkatkan market share serta profitabilitas sebagai salah satu tuntutan para pemegang saham. Hal ini telah terbukti semenjak berdirinya Honda Bandung Center telah banyak mengalami peningkatan dari segi penjualan serta peningkatan keuntungan.

PT. Istana Bandung Raya Motor dituntut untuk membangun *employee engagement* yang tidak “*high cost*”. Manajemen perusahaan harus mampu mengetahui tingkat *engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti:

1. Dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa senang berkarya di perusahaan tersebut.
2. Membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain.
3. Membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *employee engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesanya bahwa korelasinya adalah sangat positif.

Penulis melakukan pra survei untuk mengetahui *employee engagement* yang sebenarnya terjadi pada karyawan dengan menggunakan kuesioner mengenai *employee engagement* yang dibagikan kepada 20 responden yaitu karyawan PT. Istana Bandung Raya Motor.

Tabel 1.1
Employee Engagement di PT. Istana Bandung Raya Motor

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya antusias menerima tugas apapun yang diberikan oleh pimpinan.	9 (45%)	11 (55%)
2	Saya memiliki kekuatan untuk tetap fokus sampai pekerjaan selesai.	7 (35%)	13 (65%)
3	Saya selalu tekun dalam bekerja walaupun menghadapi pekerjaan yang sulit.	4 (20%)	16 (80%)
4	Saya selalu antusias dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.	5 (25%)	15 (75%)
5	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya saat ini.	7 (35%)	13 (65%)
6	Tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat memberikan ide baru bagi saya untuk meningkatkan kinerja.	8 (40%)	12 (60%)
7	Saya merasa betah pada saat menyelesaikan pekerjaan.	7 (35%)	13 (65%)

8	Saya selalu totalitas dan senang pada saat melaksanakan tugas.	9 (45%)	11 (55%)
	Rata-rata	35%	65%

Sumber : Data yang telah diolah oleh penulis, 2018

Berdasarkan hasil pra survei mengenai *employee engagement*, rata-rata karyawan memberikan penilaian tidak setuju yaitu sebesar 65,00%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan merasa tidak selalu antusias dalam menerima tugas yang diberikan oleh pimpinan, karyawan merasa tidak selalu memiliki kekuatan untuk tetap fokus sampai pekerjaan selesai, karyawan merasa tidak selalu tekun dalam bekerja pada saat menghadapi pekerjaan yang sulit, karyawan merasa tidak selalu antusias dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan, masih ada karyawan yang merasa kurang bangga dengan pekerjaannya saat ini, karyawan merasa tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak selalu dapat memberikan ide baru untuk meningkatkan kinerja, karyawan merasa kurang betah pada saat menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan tidak selalu totalitas dan senang pada saat melaksanakan tugas. Menurut Mujiasih dan Ratnaningsih (2011:7) “Seorang karyawan yang telah *engaged* dengan perusahaan akan merasa puas dan adil terhadap pekerjaan, memiliki kebanggaan dengan tempatnya bekerja, sehingga berkomitmen terhadap misi perusahaan, memberikan waktu dan tenaga ekstra untuk perusahaan, dan bahkan rela untuk berinvestasi”.

Agustian (2012) menyebutkan pentingnya *employee engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Employee engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias,

dan bersemangat. *Employee engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi/perusahaan bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Pada perkembangannya, faktor kepuasan karyawan saja saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Batista-Taran (2010), menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan *Employee Engagement*. Kepemimpinan transaksional dan transformasional terkait dengan peningkatan kinerja unit, pemimpin transaksional yang dibutuhkan untuk mengatur struktur di mana para pemimpin transformasional dibangun di atas struktur yang sudah ada dan mengembangkan unit untuk menghadapi tantangan pasar global yang bergejolak.

Menurut McBain (2007) dalam Margaretha dan Saragih (2008), salah satu faktor utama dalam terciptanya *employee engagement*, yaitu manajemen dan kepemimpinan. *Engagement* dibangun melalui proses dan membutuhkan waktu yang panjang, serta komitmen yang tinggi dari para pemimpin. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi pemimpin dalam hal mentoring karyawan (Paradise, 2008 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin dalam menciptakan *employee engagement*, yaitu teknik komunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

Dalam rangka menciptakan keterikatan pegawai baik emosional maupun secara kognitif, seorang pemimpin selain memperhatikan lingkungan kerja, keefektifan kegiatan manajerial akan mendorong terciptanya *employee engagement* (Luthan & Peterson, 2002; McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Organisasi yang ingin meningkatkan *employee engagement* sebaiknya fokus pada persepsi pegawai terhadap dukungan yang diterima dari para pegawai.

Hal tersebut dapat difasilitasi dengan adanya program-program organisasi yang menanggapi kebutuhan dan kepentingan pegawai. Seperti melalui survei, kelompok kerja dan program pemberian saran (Saks, 2006 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun beberapa rekomendasi tindakan stratejik pemimpin dalam rangka pengembangan *engagement* (Lockwood, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008) :

1. Mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten
2. Menciptakan aturan dan praktek yang bisa menstimulasi *employee engagement*
3. Mengkaitkan sasaran organisasi dengan tugas pegawai sehari-hari
4. Memelihara diskusi terbuka antara manajemen dengan pegawai
5. Pemberian penghargaan bagi manajer yang mampu menciptakan dan meningkatkan *employee engagement*
6. Mampu mendengarkan keinginan dan kebutuhan pegawai
7. Menyediakan peluang dan tantangan untuk menggali potensi yang dimiliki pegawai
8. Kejelasan bagi pegawai tentang bagaimana berkontribusi untuk organisasi

9. Pemberian penghargaan bagi pegawai atas kontribusinya.

Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan dan imbalan yang mereka dapatkan jika mencapai standar tertentu. Pemimpin memberikan tuntunan, memadu dan memberi motivasi kerja tapi pada kenyataannya di PT. Istana Bandung Raya Motor, pemimpin belum sepenuhnya melakukan hal tersebut, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.2
Kepemimpinan Transaksional di PT. Istana Bandung Raya Motor

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Pimpinan memberikan pedoman kerja kepada saya untuk melakukan pekerjaan	9 (45%)	11 (55%)
2	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	7 (35%)	13 (65%)
3	Pimpinan melakukan tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan	8 (40%)	12 (60%)
4	Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	10 (50%)	10 (50%)
5	Pimpinan selalu memantau kesalahan yang saya lakukan dalam bekerja	6 (30%)	14 (70%)
6	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan	9 (45%)	11 (55%)
	Rata-rata	40,83%	59,17%

Sumber : Data yang telah diolah oleh penulis, 2018

Berdasarkan jawaban hasil survey, rata-rata karyawan yaitu 59.17% menyatakan pimpinan tidak dapat menjalankan kepemimpinan transaksional

dengan baik. Menurut pendapat Kartini (dalam Sehfudin, 2011) bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. ini membuktikan beberapa pemaparan gaya kepemimpinan transaksional sangat terkait dengan komunikasi .

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Mai Ngoc Khuong and Thai Cong Tien (2013), penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa untuk mencapai keterlibatan karyawan yang tinggi, perusahaan harus memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan, lebih baik kompensasi dan manfaat paket, lingkungan kerja yang lebih baik, dan hubungan karyawan yang lebih baik dengan manajemen. Selain itu, faktor kompensasi dan manfaat memainkan peran penting sehubungan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai kepuasan pegawai di PT. Istana Bandung Raya Motor dilakukan pra-survey dengan menyebarkan kuisioner sementara, yang terdiri dari indikator mengenai kepuasan kerja dari pegawai kepada 20 pegawai. Berdasarkan penyebaran kuisioner tersebut di peroleh data pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Kepuasan Kerja PT. Istana Bandung Raya Motor

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Gaji yang di terima sudah sesuai dengan kesepakatan	8 (40%)	12 (60%)
2	Menyukai penugasan yang diberikan oleh perusahaan	5 (25%)	15 (75%)
3	Suasana kerja yang terjalin dengan baik dan kekeluargaan	7 (35%)	13 (65%)
4	Perlakuan atasan yang selalu memberikan bimbingan dan pengarahan	7 (35%)	13 (65%)
5	Kesempatan untuk naik jabatan	8 (40%)	12 (60%)
6	Keadaan ruangan kerja baik dan nyaman	6 (30%)	14 (70%)
Rata-rata		34,17%	65,83%

Sumber : Data yang telah diolah oleh penulis, 2018

Berdasarkan Tabel 1.3, dapat dilihat bahwa kondisi kepuasan karyawan PT. Istana Bandung Raya Motor secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban tidak setuju. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bila karyawan di PT. Istana Bandung Raya Motor merasa bila gaji yang diberikan oleh perusahaan bukan satu-satunya faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, selain itu juga masih banyak karyawan yang tidak suka terhadap penugasan yang diberikan, kemudian menurut karyawan pimpinan di perusahaan masih kurang dalam memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap pekerjaan, serta ruangan tempat bekerja di rasa karyawan masih kurang baik.

Employee engagement dapat tercipta dari kepuasan karyawan. Dalam pandangan ini, antara kepuasan memiliki hubungan langsung dengan *engagement*, seperti yang dinyatakan oleh Harter et al. (2012:72) yang mendefinisikan

engagement sebagai keterlibatan seorang karyawan serta kepuasan pada pekerjaan yang dilengkapi dengan antusiasme. Hubungan lebih langsung diajukan oleh Burke (2005:36) yang menyatakan bahwa pengukuran *employee engagement* diperoleh dari tingkat kepuasan karyawan dengan perusahaan, manajer, kelompok kerja, pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Erickson (2005:14) menyatakan suatu pandangan yang mendukung hubungan antara kepuasan karyawan dengan *employee engagement*, seperti yang dikutip sebagai berikut.

Engagement is above and beyond simple satisfaction with the employment arrangement or basic loyalty to the employer characteristics that most companies have measured for many years. Engagement, in contrast, is about passion and commitment-the willingness to invest one self and expend one's discretionary effort to help the employer succeed.

Penelitian ini juga menunjukkan banyak karyawan yang tidak peduli dengan pengembangan karir, hal ini menjadi alasan mengapa pengembangan karir tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan keterlibatan mereka untuk pekerjaan mereka. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka judul penelitian ini adalah:
”Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement* pada PT. Istana Bandung Raya Motor”

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya, maka identifikasi permasalahan dalam usulan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat *employee engagement* karyawan pada PT. Istana Bandung Raya Motor
2. Pimpinan PT. Istana Bandung Raya Motor belum mampu meningkatkan kinerja karyawan karena ada rasa ketidakpercayaan
3. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Istana Bandung Raya Motor.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transaksional pada PT. Istana Bandung Raya Motor?
2. Bagaimana kepuasan kerja pada PT. Istana Bandung Raya Motor?
3. Bagaimana *Employee Engagement* pada PT. Istana Bandung Raya Motor?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* baik secara simultan dan parsial pada PT. Istana Bandung Raya Motor?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka dapat disusun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan transaksional pada PT. Istana Bandung Raya Motor
2. Kepuasan kerja pada PT. Istana Bandung Raya Motor
3. *Employee Engagement* pada PT. Istana Bandung Raya Motor
4. Pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* baik secara simultan dan parsial pada PT. Istana Bandung Raya Motor

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.
2. Bagi penulis, selain sebagai syarat menyelesaikan pendidikan, juga dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, dan melatih penulis untuk dapat menerapkan teori-teori yang diperoleh dari perkuliahan.
3. Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

