

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pada umumnya sukses dalam persaingan bisnis merupakan tujuan bagi semua perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan segala aspek yang dapat mengantarkan mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu aspek yang paling penting dalam hal ini adalah sumber daya yang dimiliki terutama para karyawan. Karyawan dapat dikatakan menjadi aset utama dalam perusahaan karena mereka yang secara langsung terlibat terhadap praktik bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Dalam hal ini umumnya perusahaan sangat mengharapkan kontribusi positif dari para karyawan. Kontribusi keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki peran penting terhadap keberhasilan suatu perusahaan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019), sehingga perusahaan harus menemukan cara untuk menciptakan keterikatan dari para karyawannya.

Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran kerja mereka; dalam “*engagement*”, individu menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya selama berada di organisasi. Karyawan yang merasa “*engaged*” atau terikat dapat memberikan hasil pekerjaan yang lebih maksimal dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasa terikat. Hal ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa “terikat” memiliki perasaan energik dan hubungan yang efektif terhadap aktivitas kerja mereka dan melihat diri mereka mampu menanggapi tuntutan pekerjaan mereka dengan baik. Suatu perusahaan yang memperhatikan keterikatan dari para karyawannya dan menjaganya agar tetap stabil dapat meningkatkan produktivitas dari mereka serta dapat mempertahankan karyawan terbaiknya (Nurdiyani, 2020). Dengan demikian, penting bagi sebuah perusahaan untuk mengetahui hal apa saja yang dapat mempengaruhi keterikatan dari para karyawan. Kahn (1990) menyatakan bahwa “*engagement*” seorang karyawan dipengaruhi 3 kondisi psikologi, yaitu: *meaningfulness* (meliputi: tugas, peran, interaksi kerja), *safety* (meliputi: hubungan antarpribadi, dinamika antarkelompok kelompok, gaya dan proses manajemen, norma organisasi), *availability* (meliputi: energi fisik, energi emosional, rasa tidak aman).

Dari berbagai kondisi psikologis yang telah disebutkan terdapat salah satunya faktor yang begitu penting yaitu kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan hal yang begitu penting, dikarenakan seorang pemimpin secara langsung mengarahkan para pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi (Rauch & Behling, 1984). Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari keterampilannya dalam mempengaruhi pengikutnya. Setiap individu yang menjalankan peran sebagai seorang pemimpin memiliki cara tersendiri untuk mempengaruhi para bawahannya, sehingga terdapat berbagai macam bentuk gaya kepemimpinan salah satu diantaranya adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpin transformasional merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus dalam hal; meningkatkan keinginan pengikutnya untuk berprestasi, mengembangkan diri dengan menstimulus kesadaran mereka akan isu-isu penting didalam organisasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan diri para pengikutnya dengan mengalihkan perhatian mereka dari kekhawatiran untuk mengekspresikan diri (Bass & Avolio, 1992). Kata “Transformasional” juga diartikan sebagai pembawa perubahan bagi organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara mempengaruhi pengikutnya untuk bertindak melampaui kepentingan pengikutnya itu sendiri. Perubahan yang dimaksudkan adalah memberikan pengaruh positif terhadap pengikutnya dengan cara merubah fokus diri karyawan ke-arah yang lebih positif (Lievens et al., 1997) dan membuat mereka terikat akan visi yang dimiliki oleh pemimpin (House & Howell, 1992). Perubahan ini dapat mewujudkan rasa keterikatan dari para anggota terhadap tujuan organisasi. Bakker & Bal (2010) menyatakan bahwa dukungan, motivasi, dan dorongan luar biasa yang diberikan oleh pemimpin menjadi peran penting dalam menumbuhkan “*engagement*” para karyawan dan memungkinkan mereka untuk memaksimalkan produktivitas mereka, yang pada akhirnya kembali lagi kepada tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Enwereuzor et al., 2018) yang menyatakan secara positif gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Namun, penelitian lain yang dilakukan oleh (Raharjo et al., 2016) menyebutkan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap keterikatan kerja, sehingga terdapat *reserch gap* pada penelitian ini.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi keterikatan dari para karyawan adalah kepuasan dalam menjalankan suatu peran atau bisa disebut dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang harus dipenuhi oleh perusahaan, jika mereka

menginginkan hasil kerja yang maksimal dari para karyawannya. Secara komprehensif kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif atau bisa diartikan sebagai “keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2011). Sikap positif dari karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal, sehingga karyawan yang puas akan pekerjaannya dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tepayakul et al., 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Pamara & Bayudhigantara, 2021) menunjukkan secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan melalui variabel kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif namun lebih rendah daripada pengaruh langsung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, menjadi alasan peneliti untuk menjadikan kepuasan kerja menjadi *variable intervening*.

Pegadaian Cabang Rampal merupakan salah satu cabang dari perusahaan PT Pegadaian dengan aktivitas bisnisnya yaitu gadai. Dengan model bisnis ini, mereka melayani nasabah yang membutuhkan sejumlah dana dengan menggadaikan barang mereka sebagai jaminan baik barang bergerak maupun barang yang tidak bergerak. Selain gadai, perusahaan ini juga membantu usaha mikro yang membutuhkan dana untuk kepentingan bisnisnya dengan meminjamkan modal kepada mereka. Pegadaian dalam bisnisnya sangat mengutamakan “Pelayanan”, sehingga untuk merealisasikannya dibutuhkan kontribusi dari para karyawan. Untuk mengetahui hal “keterikatan”, lebih lanjut peneliti juga memperoleh data yang berisi rentang masa kerja dari masing masing karyawan yang bekerja di Pegadaian cabang Rampal.

**Tabel 1. 1 Masa Kerja Karyawan Pegadaian Cabang Rampal**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
< 1 Tahun	7
1 – 3 Tahun	8
4 – 6 Tahun	5
> 6 Tahun	18
<b>Total</b>	<b>38</b>

Sumber: Pegadaian cabang Rampal

Tabel 1.1 merupakan data yang berisi rentang masa kerja dari masing-masing karyawan Pegadaian cabang Rampal, dimana dari keseluruhan karyawan mayoritas merupakan karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun dengan jumlah 18 orang. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan kesediaan mereka untuk mengabdikan diri kepada perusahaan dengan jangka waktu yang cukup lama, sehingga terdapat indikasi mengenai keterikatan karyawan, dimana karyawan yang "terikat" memiliki kecenderungan rendah untuk meninggalkan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Hal tersebut didukung oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap perilaku karyawan Pegadaian cabang Rampal, dimana sebagian karyawan hadir lebih awal dari jam kerja untuk mempersiapkan pekerjaan mereka. Meskipun demikian, selama melakukan observasi peneliti menemukan sebuah kejadian yang cukup dipermasalahkan oleh pimpinan, dimana terdapat beberapa karyawan yang menyudahi pekerjaan mereka lebih awal dan pulang terlebih dahulu sebelum waktu yang seharusnya. Pimpinan juga belum menemukan alasan yang benar-benar mewakili mengapa mereka bertindak demikian ketika diajak berkomunikasi secara individu, sehingga pimpinan hanya memberikan peringatan saja. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa mereka belum sepenuhnya "terikat" dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang "terikat" seharusnya memiliki perasaan yang sulit untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Schaeufeli et al., 2002). Berdasarkan uraian diatas terdapat kesenjangan mengenai hal keterikatan diantara para karyawan, sehingga perlu dibahas lebih mengenai hal yang berkaitan dengan "engagement" dari para karyawan Pegadaian Cabang Rampal.

Selama melakukan observasi, peneliti memperoleh sejumlah informasi mengenai profil dari perusahaan Pegadaian. Pada tahun 1990, pemerintah mengubah status Pegadaian menjadi perusahaan umum (Perum), hingga pada tahun 2011 pemerintah mengubah status perusahaan ini menjadi Persero. Dengan diubahnya status Pegadaian dari Perum ke Persero, maka hal ini mempengaruhi tujuan dari perusahaan, yaitu untuk mendapatkan keuntungan yang sebanyak-

banyaknya. Hal tersebut menimbulkan tantangan tersendiri bagi Pegadaian dalam bersaing dengan perusahaan gadai swasta. Dalam menghadapi persaingan ini, maka Pegadaian perlu memberikan pelayanan yang lebih baik dari pesaingnya, dengan membuat karyawannya lebih sadar akan kebutuhan dari nasabah, sehingga untuk merealisasikan hal ini, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menuntun para karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya yang tepat dalam menghadapi perubahan ini, dimana gaya kepemimpinan ini mampu menstimulus kesadaran para karyawan terhadap isu-isu yang sedang didalam sebuah organisasi. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan (Bass & Avolio, 1992) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk merespon perubahan secara baik dan aktif menciptakan perubahan yang positif bagi sebuah organisasi, sehingga akan efektif jika diterapkan dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan dan tantangan kompleks.

Dalam sebuah wawancara singkat dengan beberapa karyawan, memiliki keterkaitan dengan hal ini. Menurut narasumber, pimpinan mampu membangun hubungan yang dekat secara emosional. Hal itu ditunjukkan pimpinan dengan mengadakan kegiatan *meeting* yang sifatnya tidak terlalu formal, sehingga karyawan dapat dengan santai menyampaikan pandangan yang berbeda terhadap hal yang sedang dibahas. Dengan demikian, adanya indikasi mengenai gaya yang diterapkan oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengalihkan perhatian bawahannya dari kekhawatiran dalam mengekspresikan diri. Dari uraian tersebut, maka perlu diteliti lebih lanjut apakah pimpinan di Pegadaian cabang Rampal saat ini memiliki keterkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

Masih pada wawancara yang sama narasumber juga mengungkapkan pengalaman ketika bekerja di tempat tersebut yang memberikan kesan yang positif. Menurut narasumber, bekerja di Pegadaian lebih nyaman daripada tempat lainnya. Karyawan yang bekerja di disini jarang mendapati jam lembur. Karyawan bekerja selama jam kerja yang telah disepakati kecuali jika terdapat *meeting* dadakan dan sebagainya. Narasumber juga membicarakan tentang pengembangan karir di Pegadaian yang memberikan kesempatan bagi para karyawan yang berkeinginan untuk naik "Grade" melalui tes yang diadakan pada setiap tahun-nya. Dari hal-hal telah disebutkan, menjadi alasan mereka untuk memberikan timbal balik kepada perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat sebuah penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikan Karyawan Dengan Kerpuasan Kerja Sebagai Variable Intervening".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang telah dibahas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan pada pegadaian cabang rampal?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Dari permasalahan yang telah dirumuskan, maka dibuat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendiskripsikan atau menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan pada pegadaian cabang rampal.
2. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.
3. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.
5. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening.

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil dari riset ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara:

1. Manfaat Praktis

Hasil riset ini diharapkan dapat digunakan cabang Pegadaian area Malang sebagai masukan dan informasi dalam hal yang berkaitan dengan keterikatan karyawan dan faktor-faktornya.

## 2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan diharapkan dapat membantu penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikan karyawan.

