

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan satu-satunya sumber daya organisasi (perusahaan) yang tidak bisa digantikan oleh kemajuan teknologi. Faktor karyawan dalam sebuah perusahaan tetap memegang peranan yang paling penting karena semua kegiatan harus dijalankan oleh mereka. Pentingnya keberadaan karyawan dalam sebuah perusahaan akan menjadi berlipat ganda, bila perusahaan tersebut menggunakan ketrampilan karyawan dalam menghasilkan produknya. Bagi perusahaan tersebut, para karyawan merupakan “mesin produksi” bagi perusahaan.

Hal ini juga dirasakan oleh perusahaan jam tangan PT.“X”. Meskipun dalam pembuatan awal menggunakan mesin, proses perakitan hingga pengemasan harus dilakukan oleh tangan manusia. Hal ini dilakukan untuk mengurangi resiko kerusakan mesin jam pada saat perakitan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Kenyataan ini yang membuat perusahaan PT.“X” sangat bergantung pada karyawan dalam setiap kegiatan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menjadi aset berharga bagi perusahaan sehingga penting agar perusahaan dapat mengelolanya dengan baik (Sutikno, *Memperlakukan karyawan secara manusiawi*. Human Capital, edisi 33, Desember 2006: 45).

Mengelola karyawan dengan baik berarti mencukupi kebutuhan yang mendukung aktifitas kerja mereka, memperhatikan hak dan kewajiban mereka,

serta melibatkan mereka dalam setiap aktifitas perusahaan. Dengan ikut terlibat, karyawan merasa dihargai, nyaman dengan lingkungan kerja, dan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini akan membuat karyawan termotivasi dengan pekerjaan dan keterlibatan kerja menjadi semakin tinggi, sehingga mereka akan melakukan dengan sungguh-sungguh dan sangat peduli dengan pekerjaannya (Robbins, 2003: 91).

Keterlibatan seseorang terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat melalui aktifitas yang dia lakukan dengan menyatukan visi dan misi perusahaan kedalam dirinya, melakukan setiap aktifitas sesuai dengan pekerjaannya, dan merasa nyaman dengan setiap aktifitas perusahaan. Saleh dan Hosek (dalam Dwikorida, 1995: 13) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja menunjukkan seberapa jauh individu mengidentifikasi diri dengan pekerjaan (aspek kognitif), berprestasi secara aktif (aspek tindakan), dan menganggap usaha yang ditampilkan sebagai hal penting bagi harga dirinya (aspek perasaan). Hal ini berarti bahwa keterlibatan individu tidak hanya sebatas aktivitas kerja tetapi juga aktivitas berpikir dan aktivitas berafiliasi dengan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, dan semua pihak yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan).

Keterlibatan kerja antarsesama rekan kerja sangatlah penting, hal ini disebabkan karena proses pembuatan jam tangan harus dilakukan perbagian dan saling berkaitan, mulai dari persiapan bahan (gudang), perakitan (*assembling*), pengawasan mutu (*quality control*), dan pengemasan (*packing*). Persiapan bahan (gudang) bertugas untuk mempersiapkan komponen rakitan dengan cepat sesuai pesanan. Setelah siap, komponen diserahkan pada bagian perakitan untuk

dikerjakan menjadi sebuah jam tangan yang utuh. Kemudian *quality control* memeriksa kualitas produk yang telah selesai dirakit, sesuai standar yang berlaku mulai dari pemasangan, letak jarum, hingga goresan pada *chasing* jam tangan. Setelah melakukan berbagai proses maka selanjutnya dilakukan pengemasan produk.

Serangkaian proses pembuatan produksi semuanya harus dilakukan oleh tenaga manusia dan dilakukan secara berurutan dan harus dikerjakan oleh sebuah tim yang berjalan berkesinambungan. Hal inilah yang membuat karyawan saling bergantung satu sama lain sehingga bila salah satu bagian ada yang tidak hadir maka akan terjadi ketimpangan dalam proses produksi yang akan mengakibatkan turunnya produktifitas dan menyebabkan keterlibatan kerja karyawan menjadi turun.

Tingkat ketidakhadiran yang tinggi pada sebagian karyawan menjadi permasalahan yang jika dibiarkan akan mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan lain. Dari data yang diperoleh rata-rata perhari ada tiga orang pekerja yang tidak masuk, rata-rata dua orang sering izin meninggalkan kantor pada saat jam kerja karena urusan pribadi. Hal ini yang membuat proses kerja menjadi terhambat, terlebih orang yang tidak hadir dan izin merupakan orang yang memegang poin penting dalam pergerakan proses produksi. Karena hal ini keterlibatan kerja karyawan lain terhadap tugas mereka masing-masing menjadi berkurang karena harus menggantikan posisi yang bukan merupakan bidangnya. Lawler (dalam Brown, 1996: 235) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja telah menjadi kunci untuk menghidupkan motivasi pekerja, pertumbuhan seseorang dan

kepuasan ditempat kerjanya, sehingga menjadikan pekerjaan lebih berarti dan merupakan pengalaman berkesan bagi individu. Bagi individu yang terlibat dalam pekerjaannya, kerja menjadi perhatian utama dalam hidupnya. Hal ini membuat dia akan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja yang dia lakukan sebagai pusat harga dirinya sehingga akan memunculkan konsistensi antara kinerja yang dilakukan dengan konsep diri individu.

Hal lain yang memicu turunnya keterlibatan kerja karyawan adalah beberapa kebijakan yang dibuat pimpinan. Dari hasil wawancara pada tanggal 16 September 2007 pukul 16:45 – 17:30 yang dilakukan pada pimpinan perusahaan PT.“X” diperoleh gambaran bahwa pimpinan melihat kurangnya keterlibatan kerja secara global dalam perusahaan yang berupa kemalasan karyawan sehingga pemberian bonus dan fasilitas lain dalam perusahaan yang dulunya didapatkan oleh karyawan mulai dipangkas. Pimpinan merasa apa yang dia berikan sebagai reward dengan apa yang dihasilkan karyawan terhadap perusahaan tidak sebanding.

Dalam kesempatan lain terungkap pengakuan karyawan dari hasil wawancara pada tanggal 19 September 2007 pukul 12:25 – 15:35 dengan beberapa karyawan di perusahaan PT.“X” bahwa mereka merasa tidak dihargai, tertekan oleh keadaan, bingung dengan perintah yang diberikan, bahkan terdapat diskriminasi terhadap karyawan tertentu. Kanungo (dalam Dwikorida, 1995) berpendapat bahwa seorang karyawan akan terlibat dalam pekerjaannya bila pekerjaan tersebut dapat memberikan keuntungan atau hasil (*reward*) yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Keuntungan atau hasil

(*reward*) yang dimaksud adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan. Kompensasi yang diberikan bisa berupa materi maupun non materi berupa pujian dari atasan hingga suasana kerja yang mendukung. Sedangkan kompensasi berupa materi oleh pimpinan dirasakan sudah sesuai dengan standar yaitu:

Dalam perusahaan PT.“X” pimpinan perusahaan menerapkan suatu sistem kompensasi yaitu:

- a. Gaji pokok, ditetapkan berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan lama bekerja (senioritas);
- b. Bonus tahunan, yang umumnya disebut sebagai THR (Tunjangan Hari Raya);
- c. Tunjangan-tunjangan, seperti tunjangan kesehatan dan asuransi jiwa;
- d. Makan siang disediakan oleh perusahaan pada waktu jam istirahat.

Namun kenyataan yang ada menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dari hari ke hari semakin menurun walaupun kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang mulai menganggap remeh pekerjaan mereka, tidak tertarik dengan tugas yang diberikan, sering mengabaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya dengan bermalas-malasan, dan sering menggunakan waktu dan fasilitas kerja untuk kepentingan diluar pekerjaannya.

Dari berbagai permasalahan yang muncul setelah dicermati ada kecenderungan masalah timbul karena adanya beberapa perilaku pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijakan menyebabkan keterlibatan kerja menjadi berkurang. Perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap kehidupan aktifitas

perusahaan. Pemimpinlah yang mengatur dan mengarahkan semua sistem yang ada didalamnya. Organisasi sebagai keseluruhan tidak akan dapat berprestasi dengan baik jika pimpinan tidak mencapai standar keefektifan yang minimum (Schein, 1985: 126). Hal ini berarti bahwa ada standar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melakukan aktifitas memimpin. Banyak organisasi dapat mencapai prestasi minimum di setiap tingkat dan sedikit banyak masih berprestasi secara efektif sebagai akibat prestasi yang lebih cemerlang dari salah seorang atau beberapa pemimpin dari organisasi itu (Schein, 1985: 126). Hal ini berarti bahwa prestasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin menciptakan suasana kerja dalam perusahaan dengan menunjukkan prestasinya sebagai pemicu semangat kerja dari para bawahannya. Bawahan yang terpacu dan menyatu dengan semangat pimpinan berarti dia mempercayai pimpinan mereka dan mau berusaha bersama dengan pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepercayaan bawahan terhadap pemimpin terlihat pada aktifitas kerja yang mereka lakukan. Mereka selalu terlibat dengan semua aktifitas yang ada di dalam perusahaan sebagai bentuk loyalitas terhadap pemimpin. Seorang pemimpin atau manajer hendaknya harus memperoleh kepercayaan kelompok dan mengatasi kecurigaan serta perasaan was-was para anggotanya (Schein, 1985: 130). Tanpa adanya kecurigaan maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga mereka ikut terlibat secara aktif dalam setiap aktifitas. Kepemimpinan merupakan masalah penyesuaian sifat pribadi baik dari pemimpin maupun dari bawahan, sifat tugas, situasi yang meliputi tugas itu seperti kendala waktu, lingkungan sejarah, dan kendala lainnya (Schein, 1985: 131). Lebih lanjut kepemimpinan memiliki

definisi sebagai proses yang mempengaruhi dan mendukung yang lain untuk bekerja lebih antusias ke arah sasaran keberhasilan (Newstorm & Davis, 1993: 223).

Proses yang dilakukan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan supaya lebih terlibat pada pekerjaannya selalu memiliki pola yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pemimpin. Salah satu pola kepemimpinan yang paling sering digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengertian sebagai batasan-batasan dari efek pemimpin pada para pengikut meliputi perasaan percaya, kekaguman, loyal, dan hormat kepada pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari harapan mereka untuk dilakukan (Yukl, 1998: 325).

Pada gaya kepemimpinan transformasional, anggota bukan hanya dipandang sebagai aset perusahaan melainkan sebagai manusia berkarya dan berdayaguna yang memiliki kompetensi, wawasan (visi), motivasi dan semangat belajar. Anggota sudah sepantasnya diperlakukan sebagai bagian perusahaan yang terhormat yang berhak untuk menikmati hasil-hasil usaha perusahaan sebagai keseluruhan, supaya terjalin hubungan yang lebih manusiawi antara pemimpin dan anggota sehingga akan memberikan kemajuan terhadap perusahaan atau orang melalui adanya semangat kerja yang tinggi, kompetensi yang selalu diperbarui dan wawasan yang aspiratif dan etikal, gaya kepemimpinan transformasional pemimpin akan mampu menggerakkan para anggotanya untuk melakukan transformasi perilaku yang diperlukan sehingga lebih sesuai untuk menjawab tantangan usaha, memberi arah perubahan yang ditujukan,

membangkitkan aspirasi untuk mau bekerja dan belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan, mengelola dan menghasilkan berbagai macam pendapat, gagasan, wawasan serta membina dinamika usaha yang mantap.

Untuk mencapai sasaran keberhasilan perusahaan, pemimpin harus bisa membuat semua karyawan ikut terlibat secara maksimal dengan memberikan motivasi yang memacu semangat kerja, sehingga keterlibatan kerja karyawan bisa mendorong tercapainya sasaran dengan efektif. Pemimpin memberi pengikutnya imbalan dan pendapatan sebagai pengganti dari motivasi, produktivitas dan pencapaian hasil kerja yang efektif (Nahavandi, 1997: 185). Kepemimpinan merupakan faktor yang paling menentukan dalam sukses dan gagalnya sebuah perusahaan sehingga sangat berpengaruh terhadap semua hal yang ada dalam perusahaan.

Dari pengertian gaya kepemimpinan transformasional oleh Bass (dalam Yukl, 1998: 325) yaitu gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan dalam batasan efek dari pemimpin pada para pengikut meliputi kepercayaan pada pimpinan, rasa kagum, loyal, dan hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari keinginan awal untuk melakukan tugas mereka. Hal ini berarti terjadi proses persepsi terhadap pemimpin yang dialami oleh karyawan sehingga mereka dapat menjadi percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap pemimpin mereka. Mereka dapat menjadi merasa nyaman dan dapat membuat mereka menjadi termotivasi untuk melakukan lebih untuk pekerjaan mereka. Atau sebaliknya mereka merasa tidak nyaman dan keterlibatannya terhadap pekerjaan menjadi turun.

Perusahaan boleh saja mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ada sudah ideal bagi perusahaan, tapi karyawan belum tentu mempunyai persepsi yang sama dalam hal ini. Kretch (dalam Thoha,1983: 68) berpendapat persepsi merupakan suatu proses kognisi yang kompleks, yang menghasilkan suatu gambaran unik tentang suatu kenyataan yang dapat saja berbeda dengan keadaan yang sebenarnya. Justru hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang dipakai, karena karyawanlah yang mengalami dan merasakannya. Meski perusahaan menyatakan gaya kepemimpinan yang ada sudah ideal, tapi kalau persepsi karyawan tidak sama dengan pernyataan itu, maka akhirnya akan membuat keterlibatan kerja turun.

Hal ini terlihat dari sikap saling curiga yang terjadi dalam perusahaan akibat dari persepsi masing-masing karyawan terhadap tindakan pemimpin yang kurang berterus terang dalam menghadapi persoalan dan terkesan tergesa-gesa dalam mengambil kesimpulan yang berimbas terhadap beberapa karyawan sehingga menyebabkan kecurigaan meluas diantara karyawan karena merasa dikambing hitamkan. Hal inilah yang memicu pada turunnya keterlibatan kerja mereka. Mereka menjadi tidak bersemangat dalam melakukan setiap perintah pemimpin dan aktifitas kerja mereka, karena mereka merasa apa yang telah dilakukan demi pemimpin dan perusahaan malah membuat mereka sendiri tersudut. Mereka menjadi enggan untuk lebih terlibat dengan aktifitas yang diberikan pemimpin.

Berdasarkan permasalahan di atas tentang turunnya keterlibatan kerja karyawan di perusahaan PT.“X” yang dapat dilihat dari perilaku menganggap

remeh pekerjaan, tidak tertarik dengan tugas yang diberikan, sering mengabaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya, dan sering menggunakan waktu dan fasilitas kerja untuk kepentingan diluar pekerjaannya yang diindikasikan ada kecenderungan terjadinya penurunan keterlibatan kerja dipicu oleh persepsi gaya kepemimpinan terhadap pimpinan perusahaan PT."X". maka peneliti ingin melihat keterlibatan kerja ditinjau dari persepsi gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan PT."X".

## **1.2. Batasan Masalah**

Agar cakupan wilayah penelitian tidak meluas, maka dilakukan batasan-batasan masalah yang diteliti sebagai berikut:

- a. Banyak faktor yang mungkin berhubungan dengan keterlibatan kerja, tapi penelitian ini hanya meneliti faktor gaya kepemimpinan transformasional yang diperkirakan memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja seseorang.
- b. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT."X" Surabaya. Alasan menggunakan seluruh populasi di perusahaan ini adalah populasi yang kecil yaitu 34 karyawan sehingga memungkinkan untuk menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampel penelitian. Alasan lain diadakan penelitian adalah karena permasalahan turunnya keterlibatan kerja yang sedang terjadi di PT."X" Surabaya.
- c. Untuk mengetahui hubungan antara variabel X dan variabel Y, maka dilakukan suatu penelitian korelasi, yaitu penelitian untuk melihat seberapa besar hubungan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel tergantung.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan batasan masalah, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

“Apakah ada hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja di PT. “X”?”

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini secara empiris adalah untuk meneliti apakah ada hubungan persepsi gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja di PT. “X”.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan akan memperoleh manfaat sebagai berikut:

#### **a. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan teori di bidang psikologi industri mengenai keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan.

#### **b. Manfaat Praktis**

##### **1. Untuk Para Pekerja**

Bagi para pekerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemahaman tentang pentingnya keterlibatan kerja di dalam mengabdikan diri pada perusahaan tempat mereka bekerja serta

memberikan gambaran bahwa suatu perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinan atasan yang memberikan dampak bagi para pekerja.

## 2. Untuk Perusahaan

Perusahaan dapat memahami pentingnya gaya kepemimpinan dalam hubungannya terhadap keterlibatan kerja para karyawannya. Sehingga perusahaan dapat lebih memperhatikan permasalahan keterlibatan kerja yang mungkin timbul akibat kaitan dengan gaya kepemimpinan.

## 3. Untuk Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat untuk membentuk proses berpikir dan memberikan pembelajaran tentang keadaan di lingkungan dunia kerja pada peneliti. Serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi.