

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam perusahaan yang dapat menentukan tingkat keberhasilan dari visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dibutuhkan upaya yang tepat dan maksimal. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat tercapai dengan terwujudnya *employee engagement*.

Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan kepuasan individu serta antusiasme untuk bekerja. *Employee engagement* merupakan perasaan yang menentukan tingkat energi, kepemilikan, ketekunan, komitmen serta inisiatif seseorang terhadap pekerjaannya (Peters, 2019). *Employee engagement* dapat didefinisikan sebagai keterlibatan serta antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya yang dapat terwujud saat kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, tersedianya kesempatan untuk berkontribusi, adanya rasa memiliki serta kesempatan untuk berkembang dan belajar (Gallup, 2020).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2021) sebesar 22% karyawan di Indonesia merasa *engaged* terhadap pekerjaannya, hal ini dapat diartikan sebanyak 78% karyawan di Indonesia tidak merasa *engaged* terhadap pekerjaannya. Tingkat *employee engagement* menjadi penting karena dapat memengaruhi performa atau kinerja karyawan yang

memengaruhi pelayanan terhadap pelanggan serta menghasilkan pengalaman baik bagi pelanggan (Peters, 2019). Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Afiani, Surachim, dan Masharyono (2019) terhadap pegawai organisasi sektor publik yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Bakker dan Demerouti (2008) yang mengungkapkan bahwa pekerja yang *engaged* akan memiliki performa lebih baik dibandingkan dengan pekerja yang tidak *engaged* karena seringkali mereka memiliki emosi positif yang membuat individu lebih percaya diri dan optimis, memiliki kesehatan yang baik, serta memiliki kemampuan untuk memobilisasi pekerjaan dan sumber daya pribadi. Selain itu, pekerja yang *engaged* akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, lebih berkomitmen terhadap organisasi, bersemangat, termotivasi dan memiliki dedikasi tinggi sehingga tidak berniat untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Endayani & Saman, 2021; Mustika & Rahardjo, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2020) menunjukkan kelompok karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi, akan mampu bekerja dengan lebih inovatif dan menguntungkan perusahaan, memiliki tingkat ketidakhadiran, insiden dan kecacatan kualitas lebih rendah, terjadinya peningkatan loyalitas pelanggan dan produktivitas penjualan serta adanya partisipasi warga di dalam organisasi. Perusahaan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi akan mampu mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, memiliki pelanggan yang lebih loyal, tingkat keamanan yang lebih tinggi, tingkat *turnover* yang lebih rendah dan tingkat profitabilitas yang lebih tinggi (Gallup, 2021).

Peneliti melakukan wawancara terhadap lima orang karyawan dari berbagai perusahaan dengan latar belakang jabatan yang berbeda. Subjek PA (30 tahun, pria) merupakan seorang karyawan yang telah bekerja selama dua tahun di salah satu perusahaan *property* terkemuka di Indonesia. PA merasa pemimpin memberikan kesempatan, mengarahkan, mau membuka diskusi dengan bawahannya, termasuk terbuka terhadap kritik dan saran serta mau memberikan apresiasi bagi karyawan yang memang layak untuk mendapatkan apresiasi. PA yang berusaha untuk memberikan yang terbaik, terlepas dari siapapun atasannya, serta berusaha mengatasi permasalahan yang beresiko mengganggu pekerjaannya menjadi salah satu bentuk realisasi dari *engagement* yang dirasakan oleh PA.

Subjek kedua, EV (26 tahun, pria) merupakan seorang karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang kredit digital selama dua tahun. EV merasa dapat berkomunikasi dan mendapatkan arahan dari atasannya dengan cara yang menyenangkan. *Engagement* yang dirasakan oleh EV dapat terlihat dari usaha EV untuk senantiasa memberikan yang terbaik sesuai dengan perannya dalam perusahaan, serta aktif dalam mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Subjek ketiga, KP (25 tahun, pria) merupakan karyawan asal Indonesia yang bekerja di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi selama 4,5 tahun. KP menjelaskan bahwa ia merasa memiliki atasan yang suportif yang dibuktikan dengan memberikan solusi dan kritik yang membangun, memberikan arahan dan contoh mengenai hal yang seharusnya dilakukan sehingga KP merasa mendapatkan perlakuan yang baik dari atasannya. Perilaku yang menunjukkan *engagement* yang dialami

oleh KP seperti berinisiatif dalam mencari cara untuk memecahkan masalah dalam bekerja dan berusaha untuk bekerja secara efektif.

Selanjutnya subjek keempat, AG (28 tahun, pria) bekerja di salah satu perusahaan perbankan ternama di Indonesia selama tiga tahun. Berdasarkan hasil wawancara, AG merasa peran dari pemimpin yang turut aktif membantu AG untuk mengatasi permasalahan dalam pekerjaan serta mau menerima saran dari bawahan membuat AG merasa termotivasi untuk senantiasa berkontribusi aktif di perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini dibuktikan dengan kemauan AG untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya bahkan setelah jam kerjanya selesai.

Subjek terakhir, AJ (41 tahun, pria) telah bekerja di salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverage* terkemuka di Indonesia selama 17 tahun. Subjek mengungkapkan bahwa kemampuan pemimpin merealisasikan nilai inti yang dianut oleh perusahaan menjadi budaya, serta sifat para pemimpin yang memiliki visi yang kuat, cara pandang yang luas, ramah, terbuka terhadap kritik dan saran, serta mau untuk terlibat secara langsung di lapangan membuat AJ menjadi lebih semangat untuk berkarir. Hal tersebut menuntun AJ untuk senantiasa berkontribusi secara aktif mendukung kemajuan perusahaan yang dibuktikan dengan kontribusi AJ dalam pekerjaannya meskipun jam kerjanya telah selesai. AJ juga menuturkan bentuk karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan tempat AJ bekerja di masa pandemi COVID-19 ditandai dengan banyaknya karyawan yang tidak mengalami kenaikan gaji ataupun menerima bonus, namun tetap rela untuk bekerja dan aktif memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Dari lima orang karyawan yang menjadi subjek, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat hal yang membuat masing-masing subjek menjadi *engaged* seperti dukungan dan komunikasi dengan atasan, serta nilai inti yang direalisasikan menjadi budaya perusahaan oleh para pemimpin. *Engagement* yang dialami oleh masing-masing subjek ditandai dengan perilaku subjek dalam berperan aktif untuk memberikan kontribusi yang terbaik, serta usaha subjek mengatasi permasalahan yang berpotensi mengganggu pekerjaannya, kemauan untuk senantiasa mengembangkan kemampuan yang telah dimiliki, berinisiatif supaya pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan mendukung kesuksesan perusahaan, serta kemauan subjek untuk menyelesaikan pekerjaannya diluar jam kerjanya.

Anitha (2014) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* adalah lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, hubungan dengan tim serta rekan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Dari hasil wawancara dengan kelima subjek, peneliti menjumpai bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin merupakan hal yang berhubungan dengan *employee engagement* subjek di tempat masing-masing subjek bekerja.

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain supaya memahami serta setuju mengenai apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, serta merupakan proses untuk memfasilitasi baik upaya individu maupun kolektif guna mencapai tujuan bersama (Yukl & Gardner, 2020). Northouse (2016) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses saat seseorang memberi pengaruh terhadap sekelompok orang demi mencapai tujuan bersama.

Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan demokratis, otokratis, partisipatif serta transformasional. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang cenderung sewenang-wenang, suka mengontrol, berorientasi pada kekuatan, koersif, berpemikiran tertutup serta mengambil keputusan secara sepihak (Bass & Bass, 2008). Pemimpin otokratis memiliki kepercayaan bahwa individu pada dasarnya merupakan pemalas, perlu didorong dan dikontrol oleh hadiah dan hukuman dari luar diri sendiri. Sedangkan kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang membuat anggota kelompok merasa berpartisipasi aktif dalam diskusi, pemecahan masalah serta pembuatan keputusan (Bass & Bass, 2008).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana seseorang terlibat dengan orang lain, menciptakan koneksi yang meningkatkan motivasi dan moralitas, baik pada pemimpin maupun dengan pengikutnya (Burns, dalam Northouse, 2016). Goethals, Sorenson, dan Burns (2004) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mempekerjakan pengikutnya bukan hanya untuk mencapai sesuatu melainkan juga guna mengangkat moral serta lebih peduli terhadap kepentingan kelompok, organisasi dan masyarakat dibandingkan kepentingan pribadi.

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki delapan sifat yakni mampu membayangkan yang akan terjadi di masa depan, analitis terhadap yang terjadi saat ini, mampu menumbuhkan pemikiran kreatif, ahli dalam hal administrasi bisnis, bersikap aktif energik, paham mengenai cara untuk memberdayakan orang lain, merupakan orang



yang mampu untuk menghasilkan sesuatu, serta memahami cara untuk membangun komunitas yang mampu mencapai tujuan melalui berbagai cara (Hacker & Roberts, 2004).

Dari hasil wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa masing-masing subjek yang diwawancara memersepsikan masing-masing pemimpin di tempat subjek bekerja sebagai pemimpin yang memiliki visi dan cara pandang yang luas, suportif dan memberikan kesempatan, mengarahkan, mau untuk berdiskusi dan berkomunikasi secara menyenangkan dengan karyawannya, terbuka terhadap kritik dan saran, bersedia untuk mengapresiasi bawahannya, peduli terhadap bawahannya dengan memberikan kritik, saran serta arahan mengenai hal-hal yang penting untuk diperhatikan dalam mengerjakan tugas. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kemudian dipersepsikan oleh masing-masing subjek membuat subjek merasa diperlakukan dengan baik oleh atasannya sehingga berusaha untuk selalu berinisiatif dan berkontribusi positif bagi perusahaan dengan memberikan yang terbaik di setiap tugas yang didapatkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan meningkatkan *engagement* dari masing-masing subjek.

Persepsi merupakan proses individu mengumpulkan dan menyaring informasi dari lingkungan sekitarnya untuk beradaptasi (Gibson dalam Adolph & Kretch, 2015). Walgito dalam Saleh (2018) mendefinisikan persepsi sebagai proses organisasi dan interpretasi stimulus yang diindra oleh individu sehingga memiliki arti, serta sebagai respon yang terintegrasi dalam diri individu. Dengan karyawan memersepsikan pemimpinnya sebagai

pemimpin yang transformasional, tingkat *employee engagement* dapat meningkat.

Pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap *employee engagement* (Federman, 2009). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darko (2019); Duțu dan Butucescu (2019); Goei dan Winata (2016); HR.Research Institute (2019); Maulana dan Verawati (2014); Meswantri dan Awaludin (2018); Wailulu, Dewi dan Idulfilastri (2019) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian-penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 50 orang pegawai Kantor Pelayanan Pajak yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* (Wahyuningtyas & Askafi, 2018). Perbedaan hasil pada penelitian ini diakibatkan oleh adanya mutasi internal pegawai Kantor Pelayanan Pajak yang menyebabkan setiap pegawai dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan tempat maupun pemimpin, namun tetap menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik di mana pun pegawai di tempatkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Savitri, Taufiq, Idawati, dan Chandra (2019) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi *employee engagement* pada karyawan generasi Y atau juga disebut generasi milenial. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Dararina dan Yulianti (2022) yang menyatakan bahwa karyawan generasi Y cenderung lebih *engaged* terhadap pekerjaannya karena didukung oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Generasi Y atau milenial merupakan sebutan bagi individu



yang lahir pada tahun 1981-1996 (Badan Pusat Statistik, 2021). Sehingga pada tahun 2022, usia mereka berkisar 26 hingga 41 tahun. Generasi Y merupakan penduduk terbesar usia produktif. Menurut data Badan Pusat Statistik (2021) terdapat 69.380.000 orang yang termasuk dalam generasi milenial.

Dibandingkan dengan generasi *Baby Boomer* dan generasi X, generasi Y memiliki skor *engagement* paling rendah (Coetzee, Ferreira, dan Shunmugum, 2017; Hanggarawati & Kismono, 2022; Hoole & Bonnema, 2015). Hal ini dapat terjadi karena masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Badan Pusat Statistik (2018) generasi *Baby Boomer* merupakan sebutan bagi individu yang lahir pada tahun 1946-1960. Generasi ini cenderung memiliki karakter idealis, memegang prinsip secara teguh terutama ketika berhubungan dengan tradisi turun temurun, serta cenderung berpikir secara konservatif sehingga berani untuk mengambil resiko. Selanjutnya generasi X merupakan sebutan bagi individu yang lahir antara tahun 1960 hingga 1980 yang merupakan “generasi antara”, peralihan dari generasi *Baby Boomer* kepada generasi Y. Pada generasi ini, nilai yang diturunkan oleh *Baby Boomer* sedikit banyak masih melekat namun cenderung sudah lebih modern dan tidak sekonservatif generasi sebelumnya sebagai dampak teknologi yang telah berkembang.

Generasi Y merupakan generasi yang sudah akrab dengan perkembangan komunikasi, media, teknologi digital, serta lebih terbuka terhadap pandangan ekonomi dan politik sehingga lebih reaktif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Menurut Yoris Sebastian

(dalam Badan Pusat Statistik, 2018) generasi Y memiliki karakter cenderung ingin segala hal serba cepat, melek terhadap teknologi, mudah berpindah tempat kerja, dinamis, dan kreatif.

Gallup (2016) menuturkan dalam bekerja, generasi Y memiliki karakter yang berbeda dengan generasi sebelumnya, seperti bekerja bukan hanya untuk menerima gaji melainkan untuk mencari arti atau tujuan, tidak mengejar kepuasan kerja namun mengejar perkembangan diri, tidak menginginkan atasan yang memerintah dan mengontrol melainkan atasan yang dapat melatih, menghargai serta membantu untuk memahami pekerjaan dan membangun kekuatan. Generasi Y tidak mengharapkan adanya *review* tahunan melainkan komunikasi dan *feedback* yang terus berkelanjutan, tidak ingin memperbaiki kelemahannya melainkan mengembangkan kekuatannya, serta menganggap pekerjaan tidak hanya sebatas bekerja melainkan sebagai bagian dari hidup. Gallup juga menemukan bahwa generasi Y sebagai karyawan cenderung lebih sering berganti pekerjaan dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, cenderung tidak *engaged* di tempat kerja, serta dalam menetapkan alasan untuk menetap ataupun berpindah tempat kerja, generasi Y mempertimbangkan kesempatan untuk belajar dan berkembang.

*Engagement* yang dialami oleh karyawan dapat memengaruhi pendapatan organisasi, dimana setiap kenaikan lima persen skor *engagement* menghasilkan peningkatan pendapatan organisasi sebanyak tiga persen (Aon Hewitt dalam Douglas & Roberts, 2020). Selain itu Wicaksono (2020) juga mengemukakan bahwa *employee engagement* memengaruhi intensi *turnover* pada karyawan generasi Y. Hal ini dapat

diartikan bahwa apabila *engagement* yang dialami oleh karyawan semakin tinggi maka pendapatan organisasi akan semakin meningkat, sebaliknya apabila *engagement* yang dialami oleh karyawan semakin rendah maka kerugian yang dialami oleh organisasi akan semakin besar. Oleh karenanya, perusahaan membutuhkan pemahaman yang baik mengenai harapan karyawan guna memanfaatkan peluang bakat yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat terwujudnya ekonomi kreatif Indonesia (Ratanjee & Emond, 2013).

Berdasarkan berbagai penjelasan dan temuan dari penelitian dan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* secara signifikan berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan juga karakteristik generasi karyawan. Generasi Y cenderung memiliki *employee engagement* lebih rendah dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, sedangkan saat ini generasi Y memiliki populasi terbesar sebagai angkatan kerja yang dapat memengaruhi produktifitas perusahaan. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk mengetahui secara empiris mengenai hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y.

## 1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y.

### 1.3. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama mengenai hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

#### 2. Manfaat Praktis

Data yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan serta memberikan referensi bagi perusahaan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan demi terwujudnya *engaged employee* terutama pada karyawan generasi Y.

