

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap organisasi, dan sumber daya manusia merupakan salah satu pegerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi. Oleh karena itu maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Berbicara sumber daya manusia, seorang manajer perlu memahami bagaimana mengatur sumber daya manusia yang dipekerjakannya dengan tepat, seperti memberikan rasa nyaman, aman, adil, gaji yang sesuai, dan lain sebagainya ketika sedang bekerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota atau kelompok pekerja. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi. Masalah yang seringkali dihadapi oleh pelaku usaha mengenai tenaga kerja pada umumnya disebabkan karena tidak adanya atau kurangnya keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan yang baik terhadap *goal* perusahaan akan memberikan manfaat terhadap organisasi, yaitu perilaku karyawan yang tergabung dalam sebuah organisasi, kepuasan pelanggan, dan

kinerja. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah kelekatan emosional terhadap organisasi, pemahaman terhadap tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi, seberapa cocok karyawan di tempat tersebut, serta motivasi dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi menunjukkan rendahnya pengunduran diri karyawan, peningkatan produktivitas, imbal saham lebih tinggi, dan kinerja keuangan yang lebih baik, hal ini dikarenakan mereka yang bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan erat dengan instansi pemerintah maupun perusahaan. Mereka mendorong munculnya inovasi dan memajukan tempat kerjanya. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki keterikatan. Mereka sesungguhnya ‘tidak bekerja’, mereka tidur sambil berjalan saat jam kerja, membuang waktu bukan bekerja dengan penuh semangat. Lebih dari sekedar Keterikatan Karyawan, karyawan diharapkan mempunyai engagement, yaitu keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi, termasuk pula didalamnya timbul rasa saling percaya (*trust*), loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat bekerja sama, kondisi seperti inilah yang kemudian melahirkan istilah *employee engagement*.

Salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan *engaged* adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi. Bentuk apresiasi bermacam – macam, salah satunya dengan pengembangan karir. Widodo (2016: 53) menyatakan bahwa “pengembangan karir adalah

serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang”. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang produktif tentunya dibutuhkan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia, salah satunya dengan melalui pengembangan karir yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga mendapatkan penilaian kinerja yang baik yang dapat memberinya kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan. Pengembangan ini perlu didorong manajer dan organisasi, dan harus ada mekanisme masukan yang berkelanjutan untuk menangani kebutuhan pengembangan jika diperlukan. Karyawan yang memiliki *engaged* merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisi mereka, dan berkesempatan menunjukkan kinerja terbaik.

Budaya organisasi menjadi salah satu yang penting untuk diperhatikan organisasi agar SDM yang ada mampu *engaged* dengan organisasi. Menurut Tobari (2016:12) budaya organisasi adalah sumber kekuatan dan merupakan sebuah inspirasi bagi organisasi karena budaya organisasi merupakan sebuah kebutuhan bagi organisasi ketika membicarakan mengenai pembudayaan nilai – nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor karyawan mampu *engaged* terhadap perusahaan, budaya yang baik dan nyaman bagi karyawan tentu menjadi mempengaruhi karyawan untuk bisa memberikan potensi terbaik yang dimiliki untuk ikut serta berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tepat dengan karyawan akan membuat karyawan

semakin loyal dan bersedia bekerja untuk organisasi dan perusahaan yang mempunyai budaya organisasi yang tinggi akan mempunyai karyawan yang memiliki pengetahuan dasar tentang perusahaannya berikut dengan tujuan perusahaan agar mampu mempertahankan budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Dan kepemimpinan yang cocok dengan bawahan akan mendorong karyawan menjadi *engaged*. Gaya kepemimpinan transformasional lebih cocok untuk meningkatkan dan menumbuhkan *engagement* karyawan karena seorang pemimpin yang menggunakan kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong karyawannya menuju kearah perubahan yang lebih baik. Menurut Angelia dan Astiti (2020: 190) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Gaya kepemimpinan transformasional yang dapat memotivasi dan terlibat satu sama lain atau tidak sekedar memberi perintah bawahannya dapat meningkatkan *engagement* karena karyawan merasa diperhatikan dan tidak merasa terbebani atau tertekan karena pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Perusahaan menyadari bahwa kepemimpinan merupakan salah satu hal penting dalam pembentukan *engagement* para karyawan. Pemimpin yang menekankan pada sifat manajemen yang baik akan menjaga dan menghargai perasaan karyawan serta mengajak untuk terlibat dalam setiap aktifitas.

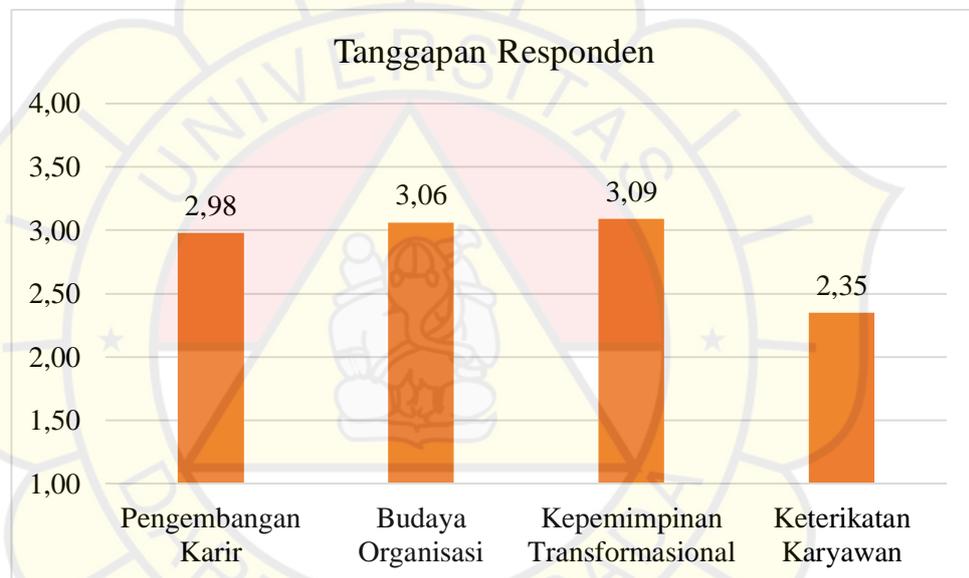
Dengan menampilkan karyawan yang memiliki *engagement* mampu menyebarkan informasi positif dimana seorang karyawan bekerja, loyalitas tinggi, dan berdedikasi sepenuh hati demi tercapainya keinginan organisasi. Jika pengembangan karir dijalankan dengan semestinya, maka budaya organisasi mampu tumbuh dan berkembang melalui proses pembelajaran dan pengalaman. Agar nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi atau penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dengan karyawan sehingga terbentuk atmosfer saling percaya dan perasaan dihargai. Karyawan juga akan merasa bermakna dan hal tersebut akan menjadikannya semakin terikat dengan perusahaan atau organisasi. Dengan demikian *employee engagement* yang kuat harus diimbangi dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti pengembangan karir, budaya organisasi, dan penerapan kepemimpinan transformasional. Perusahaan terdiri dari pemimpin dan anggota didalamnya ditambah dengan budaya organisasi yang diwariskan. Sehingga *engage* karyawan setidaknya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja itu sendiri, dimana semua pihak baik pimpinan maupun karyawan mempunyai kepentingan dalam usaha menciptakan kinerja yang maksimal.

Berkaitan dengan pengembangan karir, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan maka mengacu pada hasil penelitian jurnal yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir,

Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen *Business Development* PT BFI Finance Indonesia Tbk)” yang ditulis oleh Paijan dan Astri Rumaharbo tahun 2020 bahwa berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap keterikatan karyawan.

Penulis melakukan penelitian pada PT. Bridon adalah cabang dari Bridon-Bekaert The Ropes Group yang berasal dari Belgia bergerak dibidang perusahaan manufaktur khusus dalam kawat baja dan sintesis tali di Indonesia. Setelah dilakukan penelitian melalui wawancara, bapak Hasmin selaku Manajer HRD PT. Bridon Bekaert mengatakan bahwa sekarang ini perusahaan ingin menerapkan transformasi *digital* hal ini berdampak pula pada *employee engagement*, karena beberapa karyawan belum siap untuk menghadapi transformasi *digital*. Dan perusahaan memiliki target untuk mencapai OEM (*Original Equipment Manufacturer*) hal tersebut harus memiliki karyawan yang *engaged* agar dapat mencapai sesuai target perusahaan dan produktivitas yang optimal. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa rendahnya *engaged* karyawan dilihat dari karyawan yang kurang antusiasme dalam bekerja, tanggung jawab dan kurang menikmati pekerjaannya. Dalam pengembangan karir partisipasi karyawan kurang dalam kegiatan pengembangan diri sesuai keinginan perusahaan, hubungan antar rekan kerja yang kurang peduli dalam satu tim dan dalam kegiatan/pekerjaan dan sering terjadi *misscommunication* antar tim dan pemimpin, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang mendorong

karyawan untuk pengembangan diri demi mencapai tujuan organisasi sehingga masih banyak karyawan yang kurang peduli terhadap visi perusahaan tersebut. Data tersebut didukung dari kuesioner pendahuluan yang penulis lakukan kepada 20% responden yang akan dijadikan populasi di PT. Bridon Bekaert yang menunjukkan adanya masalah terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang disebabkan oleh yang dapat dilihat pada gambar 1.2 dibawah ini :



Sumber : Data diolah penulis tahun 2021

**Gambar 1. 1**

**Hasil Pra Kuesioner Pendahuluan Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformatif Terhadap Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan gambar grafik 1.2 tersebut pada saat awal penulis lakukan dengan membagikan kuesioner kepada 32 responden di PT. Bridon Bekaert. Disimpulkan berdasarkan table 3.3 nilai interval pengembangan karir rata – rata

sebesar 2,98 yang masuk dalam kategori interval tergolong baik, berarti karyawan di PT. Bridon Bekaert memiliki pengembangan karir sudah baik dan dapat dilihat pula bahwa nilai interval budaya organisasi dengan rata – rata sebesar 3,06 yang masuk dalam kategori interval tergolong baik, berarti karyawan di PT. Bridon Bekaert sudah terciptanya budaya organisasi yang baik. Dan kepemimpinan transformasional dengan rata – rata 3,09 yang masuk dalam kategori tergolong baik, berarti pemimpin di PT. Bridon Bekaert sudah dijalankan dengan baik. Dan berdasarkan nilai interval keterikatan karyawan rata – rata sebesar 2,35, yang artinya keterikatan karyawan pada PT. Bridon Bekaert masih tergolong rendah.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, maka perlu adanya penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, permasalahan tersebut peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN KARYAWAN PADA PT. BRIDON BEKAERT”**

## **1.2 Identifikasi, Pembatasan, dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, untuk memberikan penjelasan yang lebih rinci tentang masalah yang akan penulis teliti, maka penulis Menyusun identifikasi masalah yang diteliti sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir yang diterapkan sudah baik tetapi Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert masih rendah.
2. Budaya Organisasi yang diterapkan sudah baik tetapi Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert masih rendah.
3. Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan sudah baik tetapi Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert masih rendah.

### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan masalah diatas maka pembatasan masalah hanya terfokus pada Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional serta Keterikatan Karyawan. Dan penelitian hanya dilakukan pada karyawan tetap di PT. Bridon Bekaert.

### **1.2.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang serta identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert?

3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan di PT. Bridon Bekaert?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Setiap aktivitas yang kita lakukan pasti selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai, begitu pula dengan penelitian ini. Adapun tujuan dari pada penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Keterikatan Karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian yang dilakukan diantaranya sebagai berikut:

### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam mengambil keputusan bagi PT. Bridon Bekaert mengenai masalah Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan.

### 2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi siapa saja yang tertarik untuk memperdalam penelitian terkait Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan. Dan menambah khasanah kepustakaan Universitas Darma Persada khususnya di bidang studi manajemen.

### 3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan penulis dalam penelitian khususnya mengenai Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan. Dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang telah didapat selama di Universitas Darma Persada.