

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi (Masharyono & Senen, 2015:132). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Syamsul Hadi Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). Kinerja karyawan dikatakan sebagai suatu fondasi bagi suatu organisasi dan menjadi salah satu faktor dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu perilaku yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi karena kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sangat berpengaruh bagi organisasi (Obicci, 2015). Organisasi juga dituntut untuk selalu dapat menjaga karyawannya agar berkinerja dengan baik dan memelihara karyawannya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi tempat di mana karyawan bekerja (Masharyono, 2015:813).

Kinerja perusahaan tercermin dari kinerja para karyawannya atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja karyawan dapat dilihat melalui proses penilaian pekerjaan yang dilakukan dan kinerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Salah satu tolak ukur pencapaian kinerja karyawan adalah tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakannya (Syamsul Hadi Senen, Masharyono, Triandana, & Sumiyati, 2016). Dapat dikatakan apabila kinerja seorang karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan akan baik pula. Kinerja karyawan yang baik didukung dengan memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang karakteristik pekerjaannya sehingga akan membantu karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya (Masharyono & Senen, 2015:122).

Kinerja karyawan menjadi topik yang diteliti sejak tahun 1911 berawal dari ilmu manajemen yang lahir sebagai ilmu (Wibowo, 2014). Para peneliti menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan masalah penting yang sering dihadapi oleh organisasi, hal ini membuat para peneliti untuk meneliti kinerja

karyawan lebih lanjut (Dizgah, Chegini, & Bisokhan, 2012). Sejalan dengan era globalisasi dan peningkatan pertumbuhan ekonomi, setiap organisasi laba maupun nirlaba dituntut untuk dapat mempersiapkan diri agar dapat berkompetisi dengan organisasi lain, maka sumber daya manusia merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi (Masharyono & Senen, 2015:121).

Permasalahan kinerja karyawan di dunia telah banyak diteliti oleh sejumlah peneliti diberbagai sektor seperti sektor manufaktur, perbankan, pendidikan, organisasi publik dan sebagainya (Iqbal, Rehan, Fatima, & Nawab, 2017). Kinerja karyawan yang rendah di perusahaan dapat memicu rendahnya produktivitas perusahaan dan menghambat keberhasilan suatu perusahaan (Wahyuni & Senen, 2016:59). Faktor lain yang dapat memicu rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dan motivasi kerja (Talasaz, Saadoldin, & Shakeri, 2014). Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian dari *United States Office of Personnel Management* tahun 2006 menunjukkan bahwa kurang dari 38% dari karyawan yang merasa puas dengan organisasi dan 55% dari mereka yang puas dengan pekerjaan mereka yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi rendah (Saks, 2006). Penelitian Gallup di Jerman menemukan bahwa 16% dari pekerja terlibat secara emosional dan berperilaku yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, sebagian besar yaitu sebesar 68% tidak terlibat yang berarti pekerja tidak bersemangat dalam pekerjaan mereka (Nink, 2016).

Organisasi sektor publik merupakan salah satu sektor yang mendapat perhatian relatif lebih rendah dibandingkan dengan sektor lain seperti sektor swasta, maka masih diperlukan banyak penelitian dalam sektor ini (Iqbal et al., 2017). Salah satu penelitian mengenai kinerja karyawan dalam organisasi sektor publik diteliti di Pakistan, organisasi perlu mengembangkan lingkungan dan sumber daya yang ada kepada karyawan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang lebih baik (Iqbal et al., 2017). Osborne dan Gaebler (1995) menjelaskan bahwa perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi sektor publik bukan merupakan suatu kebutuhan saja tetapi untuk menjamin pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat (Pidesia, Karim, & Irawan, 2016:72).

Rendahnya kualitas dan kelambanan pelayanan merupakan hal yang lazim terjadi dalam kinerja organisasi pelayanan publik di Indonesia yang sampai sekarang masih menjadi hal yang dikeluhkan publik pengguna layanan dan mendapat banyak sorotan untuk diadakan pembenahan (Pidesia, Karim, & Irawan, 2016:73). Salah satu penelitian mengenai kinerja karyawan dalam organisasi sektor publik diteliti di sebuah Universitas di Indonesia yaitu Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) yang berada di Kota Bandung. Berdasarkan hasil penelitian masih banyak pegawai Universitas Pendidikan Indonesia memiliki kinerja yang rendah. Hal ini ditandai dengan masih adanya pegawai yang jarang menyelesaikan pekerjaan tidak tepat pada waktunya yaitu sebesar 29,1% dan pegawai yang tidak tepat dalam menyelesaikan tugasnya sebesar 24,5%. Apabila dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan ternyata masih ada pegawai yang tidak memberikan respon langsung kepada pelanggan (Masharyono & Senen, 2015:122). Penelitian lain diteliti di salah satu badan di Jawa Barat yaitu Disparbud Jabar. Disparbud masih memiliki kinerja yang kurang baik yang ditunjukkan oleh kurang semangatnya pegawai datang ke tempat kerja (datang terlambat) (Masharyono, 2015:814).

Salah satu badan di Kota Cimahi di mana pegawainya masih memiliki kinerja yang kurang baik adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Cimahi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi merupakan salah satu aparatur pemerintah di bawah naungan Pemerintah Kota Cimahi yang memiliki kedudukan yakni sebagai unsur penunjang urusan pemerintah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan daerah. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi sendiri dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wali Kota melalui Sekertaris Daerah ([www.cimahikota.go.id/skpd/detail/79/2018-05-15](http://www.cimahikota.go.id/skpd/detail/79/2018-05-15)).

Berdasarkan hasil pra penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan kinerja pegawai yang relatif rendah karena tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, hal ini seperti pada Tabel 1.1.

**TABEL 1.1**  
**HASIL PRA PENELITIAN MENGENAI KINERJA PEGAWAI BADAN**  
**KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
**DAERAH KOTA CIMAHI**

| Indikator Kerja Utama (IKU)  | Pencapaian (%) | Target (%) |
|--|----------------|------------|
| Presentase pejabat struktural yang mengikuti Diklat Kepemimpinan tingkat II, III, dan IV                             | 64,55          | 100        |
| Presentase penetapan keputusan pelanggaran disiplin pegawai  | 62,73          | 100        |
| Presentase pengisian formasi jabatan struktural  | 68,18          | 100        |
| Presentase penetapan Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan penghargaan   | 58,18          | 100        |
| Penyelesaian formasi Calon Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan  | 61,82          | 100        |
| Penyelesaian Surat Keterangan kepegawaian yang diselesaikan tepat waktu  | 63,64          | 100        |
| Presentase pemutakhiran data kepegawaian   | 64,55          | 100        |
| Presentase penerbitan Surat Keterangan Pensiun Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pendidikan/pelatihan/kursus | 60,00          | 100        |
| <b>Jumlah Skor Rata-Rata</b>   | <b>63,33</b>   | <b>100</b> |

Sumber: Pra Penelitian, 2018

Hasil dari pra penelitian mengenai kinerja pegawai yang diambil dari Indikator Kerja Utama (IKU) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih cukup rendah dengan jumlah skor rata-rata sebesar 63,33% dari target 100% yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Presentase penetapan Pegawai Negeri Sipil yang mendapatkan penghargaan menjadi indikator yang memiliki pencapaian paling rendah yaitu sebesar 58,18%. Kurangnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai menyebabkan kurang semangatnya pegawai dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan pun masih rendah. Pengisian formasi jabatan struktural merupakan indikator yang memiliki pencapaian tertinggi namun masih belum maksimal, yaitu sebesar 68,8%.

Kinerja pegawai yang rendah tersebut dapat disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah *employee engagement*. *Employee engagement* dapat berdampak baik atau buruk pada kinerja pegawai hal ini dibuktikan dari beberapa studi yang mengemukakan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu

faktor penentu utama dalam mendorong tingkat kinerja pegawai (Anitha, 2013). Melibatkan pegawai dalam suatu pekerjaan adalah suatu faktor penting bagi kemajuan organisasi. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan senantiasa mempromosikan tujuan organisasi (Kiersch, 2014). Motivasi pegawai dapat diperlihatkan dengan kinerja dan semangat pegawai itu sendiri dalam bekerja (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004). Ketika pegawai dibiarkan dan tidak dilibatkan dalam pekerjaan atau pengambilan keputusan maka akan menyebabkan kemunduran bagi organisasi itu sendiri (Mishra, Kapse, & Bavad, 2013). Pegawai yang tidak terlibat dan membuat sebuah keputusan bersama organisasi akan merasa tidak dianggap dan dapat berdampak pada ketidakpuasan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Ketidakpuasan pegawai akan menyebabkan kemunduran pada sikap pegawai yang ditandai dengan ketidakdisiplinan atau bersikap tidak sesuai dengan aturan yang berlaku (Mishra et al., 2013).

Permasalahan yang menjadi perhatian selama satu dekade (10 tahun terakhir sejak tahun 1996-an) yaitu permasalahan terkait *employee engagement* yang memiliki dampak bagi perekonomian (Mann & Harter, 2016). Para pemimpin dan manajer dalam organisasi mengakui bahwa *employee engagement* sebagai elemen penting yang mempengaruhi efektivitas, inovasi dan daya saing organisasi (Welch, 2009). Adanya permasalahan tersebut, konstruk *employee engagement* menarik minat yang kuat dan menerima banyak perhatian dalam lima tahun terakhir di kalangan konsultan sumber daya manusia, praktisi komunikasi internal, dan konferensi bisnis (Council, 2016). Konsekuensi dari permasalahan *employee engagement* mendorong para praktisi dan peneliti untuk berusaha memahami permasalahan ini.

*Employee engagement* menjadi bahan penelitian para peneliti, seperti yang dilakukan oleh AON Hewitt tahun 2016 menunjukkan bahwa *employee engagement* mengalami penurunan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi yang lebih canggih sehingga penggunaan tenaga kerja, pengalaman kerja, dan keterlibatan karyawan menjadi menurun (Hewitt, 2017). Hasil riset yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Amerika menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan rendah memiliki keinginan empat kali lebih besar untuk keluar

dari perusahaan, bahkan level manajer yang *disengage* membuat karyawan atau bawahan *disengage* tiga kali lebih besar, *employee disengagement* menimbulkan kerugian hingga US\$ 450 juta (Banirestu, 2016).

*Employee engagement* di Indonesia menunjukkan hasil bahwa karyawan belum mencapai *engaged* yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh sebuah studi bertajuk “*Employee Engagement Among Millennials*” (2016), yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (DCI) menyebutkan hanya 20% tenaga kerja di Indonesia mulai dari kelahiran tahun 1986-2000 yang terlibat sepenuhnya (*full engaged*) dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Youngster.id, 2017). Studi dilakukan oleh DCI menyertakan lebih dari 1.200 karyawan di enam kota besar di Indonesia, seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, Makassar, Balikpapan dan Medan untuk mengetahui tingkat *employee engagement* di Indonesia (Youngster.id, 2017). Menurut *Director National Marketing* Dale Carnegie Indonesia, hasil studi yang mereka lakukan menunjukkan bahwa 9% karyawan menolak untuk terlibat (*disengaged*) dengan perusahaan dan lebih besar lagi, yakni 66%, tenaga kerja yang hanya terlibat sebagian (*partially-engaged*) (Youngster.id, 2017). Survei juga menunjukkan, hanya satu dari empat karyawan yang *engaged* dan 64% diantara terlibat sepenuhnya pasti akan bertahan setidaknya setahun kedepan, sebaliknya 60% karyawan berencana mengundurkan diri apabila merasa *disengaged* (Youngster.id, 2017).

Berdasarkan hasil pra penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan *employee engagement* yang relatif rendah, hal ini seperti pada Tabel 1.2.

**TABEL 1.2**  
**HASIL PRA PENELITIAN MENGENAI *EMPLOYEE ENGAGEMENT***  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA**  
**MANUSIA DAERAH KOTA CIMAH**

| Dimensi                        | Pencapaian (%) | Target (%) |
|--------------------------------|----------------|------------|
| <i>Vigor</i> (Semangat)        | 74,03          | 100        |
| <i>Dedication</i> (Dedikasi)   | 74,03          | 100        |
| <i>Absorption</i> (Penyerapan) | 70,13          | 100        |
| <b>Jumlah Skor Rata-Rata</b>   | <b>72,73</b>   | <b>100</b> |

Sumber: Pra Penelitian, 2018

Hasil dari pra penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi masih cukup rendah dengan jumlah skor rata-rata sebesar 72,73% dari target 100%. Berdasarkan hasil tersebut dimensi *absorption* (penyerapan) merupakan dimensi dengan pencapaian terendah yaitu sebesar 70,13%. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya masih kurang maksimal. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dirasa masih kurang maksimal dan perlu ditingkatkan kembali. Belum maksimalnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya menyebabkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pun belum maksimal.

Teori yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian ini yaitu konsep perilaku organisasi (PO) di mana di dalamnya mencakup perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2012). Beberapa konsep yang dikemukakan oleh perilaku organisasi, peneliti mengambil konsep perilaku kelompok di dalamnya meliputi *job satisfaction*, *job involvement*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement*. Aspek dalam konsep perilaku kelompok yang diambil penelitian ini adalah *employee engagement*. *Employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *leadership* (Anitha, 2013). Menurut teori yang dikemukakan oleh William H. Macey (2011) kebebasan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan tergantung pada kepemimpinan dan manajemen organisasi. Intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dipercaya dapat membina bawahan agar lebih terlibat dalam pekerjaannya. Intervensi pemimpin harus mempertimbangkan kapasitas, motivasi dan kebebasan bawahan untuk terlibat (Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, 2011).

Teori yang dikemukakan oleh William H. Macey (2011) tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang baik bagi *employee engagement* dan dapat pula berdampak baik pada kinerja karyawan. Peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena seorang pemimpin merupakan pemegang kendali dan pengambil keputusan. Tanpa adanya peran kepemimpinan maka tujuan organisasi tidak akan berjalan sesuai dengan rencana awal dan akan berimbas pada kinerja organisasi itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (B Shuck & Herd, 2012). Pemimpin yang memiliki kepemimpinan transformasional menunjukkan sikap semangat dan antusiasme, hal tersebut merupakan bagian inti dari keterlibatan (Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, 2011).

Berdasarkan hasil pra penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan kepemimpinan transformasional yang relatif rendah, hal ini seperti pada Tabel 1.3.

**TABEL 1.3**  
**HASIL PRA PENELITIAN MENGENAI KEPEMIMPINAN**  
**TRANSFORMASIONAL BADAN KEPEGAWAIAN DAN**  
**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH KOTA**  
**CIMAH**

| Dimensi   | Pencapaian (%) | Target (%) |
|---|----------------|------------|
| <i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal dan Karisma)   | 78,32          | 100        |
| <i>Individualized Consideration</i> (Kepekaan Individual) | 71,53          | 100        |
| <i>Inspiration Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)    | 72,13          | 100        |
| <i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)   | 69,64          | 100        |
| <b>Jumlah Skor Rata-Rata</b>                              | <b>72,91</b>   | <b>100</b> |

Sumber: Pra Penelitian, 2018

Hasil pra penelitian mengenai kepemimpinan transformasional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional cukup efektif dengan jumlah skor rata-rata sebesar 72,91% dari target 100%. Dimensi *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) memiliki pencapaian terendah yaitu sebesar 69,64%. Hal tersebut menandakan bahwa stimulasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan masih kurang dapat dirasakan. Pemimpin harus dapat memberikan stimulasi atau dorongan yang lebih keras kepada bawahan agar mereka dapat bekerja lebih giat lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal dan karisma) memiliki pencapaian yang paling tinggi yaitu sebesar 78,32%. Pencapaian tersebut masih relatif rendah karena tidak sesuai dengan target yang dicapai oleh pemimpin. Pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahan untuk lebih giat dalam bekerja dan memberikan contoh yang baik agar dapat ditiru oleh bawahannya.



Berdasarkan hasil pra penelitian tersebut diprediksi bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat berdampak baik pula bagi *employee engagement* dalam organisasi. Adanya kepemimpinan yang baik diprediksi dapat meningkatkan *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi. Hal tersebut diperkuat dengan melihat penelitian para praktisi yang mendapatkan hasil bahwa dalam menciptakan *employee engagement* harus berdasar pada tanggung jawab para pemimpin (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Tuckey, Dollard, & Bakker, 2012; Xu & Thomas, 2011). Kualitas kepemimpinan transformasional menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dalam *employee engagement* (W.H. Macey & Schneider, 2008; B. Shuck & Rocco, 2011; Walumbwa & Hartnell, 2011). Kepemimpinan transformasional mungkin merupakan teori tepat untuk konsep *employee engagement* yang merupakan sebuah hasil kognitif dan keterlibatan emosional dalam konteks kepemimpinan (B Shuck & Herd, 2012). Kejelasan dalam tujuan dan arah yang diberikan oleh pemimpin mengakibatkan karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja yang unggul dengan dengan berkomitmen dengan sepenuhnya pada perusahaan (Venkatesh, 2015).

Berdasarkan uraian di atas hal yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya *employee engagement* yang terjadi di dunia bahkan di Indonesia yang berdampak pada kinerja karyawan. Di Indonesia sendiri rendahnya *employee engagement* terjadi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pra penelitian yang dilakukan penulis yaitu masih rendahnya *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi karena pencapaian yang dicapai masih tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Hasil pra penelitian menunjukkan dampak dari *employee engagement* itu sendiri adalah kinerja pegawai yang masih belum memenuhi harapan. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi untuk meningkatkan *employee engagement* yakni dengan meningkatkan kualitas pemimpin menjadi pemimpin yang transformasional.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Kinerja karyawan merupakan masalah penting yang sering dihadapi oleh organisasi (Dizgah et al., 2012). Kinerja karyawan salah satu fondasi bagi suatu organisasi dan menjadi salah satu faktor dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi (Obicci, 2015). Dapat dikatakan apabila kinerja seorang karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi tersebut akan baik pula. Kinerja karyawan yang baik didukung dengan memiliki kemampuan dan pengetahuan tentang karakteristik pekerjaannya sehingga akan membantu karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya (Masharyono & Senen, 2015:122).

Permasalahan utama dalam kinerja karyawan yang sering terjadi di perusahaan dapat memicu rendahnya produktivitas perusahaan dan menghambat keberhasilan suatu perusahaan (Wahyuni & Senen, 2016:59). Faktor lain yang dapat memicu rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan dan motivasi kerja (Talasaz et al., 2014). Hal tersebut membuat organisasi dituntut untuk selalu menjaga karyawannya agar dapat mendedikasikan diri kepada organisasi di tempat di mana karyawan itu bekerja (Masharyono, 2015).

Salah satu permasalahan mengenai kinerja pegawai terjadi pada Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Cimahi. Hal ini ditunjukkan oleh hasil pra penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan Indikator Kerja Utama (IKU) Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih cukup rendah dan tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.

Baik buruknya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee engagement* dalam organisasi itu sendiri. Hal ini dibuktikan dari beberapa studi yang mengemukakan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penentu utama dalam mendorong tingkat kinerja karyawan (Anitha, 2013). Keterlibatan karyawan yang tidak diatasi maka akan berdampak pada hasil organisasi seperti kinerja karyawan yang menurun (Al-Tits & Hunitie, 2015). Meskipun pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda

dalam mengerjakan pekerjaannya di perusahaan (Juliandiny, Senen, & Sumiyati, 2016).

*Employee engagement* masih menjadi masalah yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin dan merupakan elemen penting yang mempengaruhi efektivitas, inovasi dan daya saing organisasi (Welch, 2009). Organisasi tentu tidak ingin *employee engagement* menjadi kendala untuk kemajuan dalam mencapai tujuan. Data yang didapatkan oleh penulis melalui hasil pra penelitian di Badan Pengembangan dan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi menunjukkan bahwa *employee engagement* yang cukup rendah menyebabkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri belum sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* salah satunya yaitu *leadership* (Anitha, 2013). Menurut teori yang dikemukakan oleh William H. Macey (2011) kebebasan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan tergantung pada kepemimpinan dan manajemen organisasi. Intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dipercaya dapat membina bawahan agar lebih terlibat dalam pekerjaannya. Intervensi pemimpin harus mempertimbangkan kapasitas, motivasi dan kebebasan bawahan untuk terlibat (Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, 2011). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang baik bagi *employee engagement* dan dapat pula berdampak baik pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mungkin merupakan teori tepat untuk konsep *employee engagement* yang menghasilkan sebuah hasil kognitif dan keterlibatan emosional dalam konteks kepemimpinan (B Shuck & Herd, 2012). Kualitas kepemimpinan transformasional menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dalam *employee engagement* (W.H. Macey & Schneider, 2008; B. Shuck & Rocco, 2011; Walumbwa & Hartnell, 2011). Kejelasan dalam tujuan dan arah yang diberikan oleh pemimpin mengakibatkan karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja yang unggul dengan dengan berkomitmen dengan sepenuhnya pada perusahaan (Venkatesh, 2015). Pemimpin yang transformasional mampu mempengaruhi karyawannya untuk bekerja melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kepentingan organisasi (Robbins & Judge, 2015:264). Sehingga dapat

dikatakan bahwa pemimpin yang transformasional memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap karyawannya (Robbins & Judge, 2015:264).

Diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional yang baik diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi. Hal tersebut diperkuat dengan melihat penelitian para praktisi yang mendapatkan hasil bahwa dalam menciptakan *employee engagement* harus berdasar pada tanggung jawab para pemimpin (Aryee et al., 2012; Tuckey et al., 2012; Xu & Thomas, 2011).

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat diidentifikasi ke dalam tema sentral sebagai berikut.

***Employee engagement* masih menjadi pokok persoalan yang penting untuk diperhatikan oleh setiap organisasi sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Kinerja yang masih cukup rendah mengindikasikan masih rendahnya *employee engagement* yang terjadi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDM) Kota Cimahi. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement* dalam bekerja sehingga kinerja pegawai pada organisasi menjadi lebih baik dan tujuan organisasi akan tercapai secara maksimal.**

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ditentukan oleh penulis maka rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana efektivitas kepemimpinan transformasional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
2. Bagaimana tingkat *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
3. Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
5. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang ada yakni:

1. Untuk memperoleh efektivitas kepemimpinan transformasional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
2. Untuk memperoleh tingkat *employee engagement* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
3. Untuk memperoleh tingkat kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
4. Untuk memperoleh temuan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
5. Untuk memperoleh temuan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.

#### 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi segi akademik maupun praktisi.

1. Kegunaan akademik (teoritis) yaitu sebagai bahan acuan pengembangan ilmu, baik ilmu ekonomi, manajemen bisnis dan khususnya bagi manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai penyokong teori lama yang dikemukakan oleh para ahli.
2. Kegunaan praktis yaitu sebagai kegunaan teknik untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi khususnya tentang *employee engagement*. Penelitian ini dapat memberikan masukan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan *employee engagement* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Cimahi.
3. Kegunaan untuk penelitian selanjutnya diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan informasi dalam pengembangan penelitian selanjutnya.