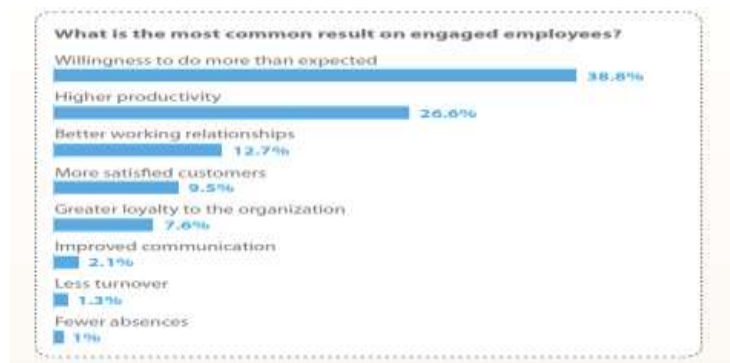


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin banyak perusahaan saat ini yang menyadari bahwa divisi *Human Resources* tidak hanya berperan dalam mengelola urusan administrasi karyawan, tetapi juga vital terhadap pertumbuhan bisnis. Setiap organisasi untuk dapat bertahan dalam bisnisnya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian sumber daya manusia yang menjalankan roda organisasi tersebut. Bagaimana cara mendapatkan, mengelola dan memperlakukan karyawan yang memiliki talenta terbaik dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi untuk dapat tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif (McMullen Hay Group,2013;Mujiasih dan Ratnaningsih,2011). Sebagai aset keberhasilan organisasi, maka diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) pegawai sebagai sumber daya manusia. Keterikatan karyawan dimaknai sebagai suatu elemen penting dalam meningkatkan produktivitas (Physicometrics Canada,2011). Inisiatif dalam pengembangan bentuk apapun tidak akan membuahkan hasil jika tidak disertai dengan peran serta, komitmen, serta rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh para karyawannya.



Gambar 1.1
Result on Engaged Employees
Sumber : Physicometrics Canada (2011)

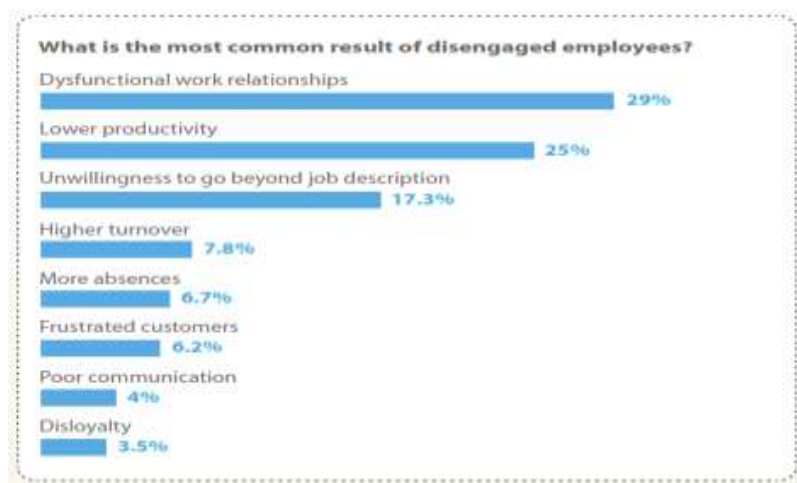
Sinta Yulianti, 2017

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PT. KREASI EDULAB INDONESIA DI KOTA BANDUNG

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai hasil dari karyawan yang terlibat pada perusahaannya akan menghasilkan kemauan untuk dapat berbuat lebih banyak, tingginya produktivitas, hubungan kerja yang lebih baik, pelanggan yang lebih puas, lebih loyal terhadap organisasi, komunikasi yang membaik, mengurangi *turnover*, absen lebih sedikit.

Pada sebuah perusahaan akan ada karyawan yang tidak terikat (*disengaged*), karyawan yang tidak terikat pun akan mempengaruhi hasil dari organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Phsycometrics Canada (2011), karyawan yang tidak terikat akan menimbulkan disfungsi hubungan kerja, produktivitas yang rendah, enggan untuk bekerja melampaui *job description*, tingginya *turnover*, lebih banyak absen, pelanggan yang kecewa, buruknya komunikasi, dan loyalitas rendah. Tingginya *turnover* menjadi salah satu dari masalah yang akan timbul jika karyawan tidak terikat.



Gambar 1.2
Result on Disengaged Employee
Sumber : Phsycometrics Canada (2011)

Untuk menjaga karyawan agar memiliki kinerja yang baik dan tetap mengabdikan kepada perusahaan, maka perusahaan harus berinvestasi pada *employee engagement*, karena keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terjalin secara signifikan

dengan hasil bisnis (Markos dan Sridevi,2010). Pegawai yang *engaged* tidak hanya memberikan kontribusi lebih tetapi juga lebih loyal dan karenanya lebih kecil kemungkinannya untuk secara sukarela meninggalkan organisasi (Macey dan Schneider, 2008).

PT. Kreasi Edulab Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan, yang berpusat di Kota Bandung. PT. Kreasi Edulab Indonesia sudah berdiri sejak tahun 2007, dan lebih di kenal dengan Lembaga Konsultan Pendidikan Education Laboratory (Edulab). Sebagai perusahaan yang baru berusia 10 tahun dan sedang mengembangkan bisnisnya, sumber daya manusia menjadi sebuah sumber daya terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HRD PT.Kreasi Edulab Indonesia pada bulan Februari 2017, bahwa pengunduran diri karyawan menjadi salah satu perhatian pihak manajemen. Berikut data *turnover* karyawan selama 5 tahun terakhir sejak tahun 2012-2016 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan

No	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Persentase
1	2012	30	130	23,07%
2	2013	55	165	33%
3	2014	45	185	24%
4	2015	65	249	26%
5	2016	51	321	15,8%

Sumber : HRD PT. Kreasi Edulab Indonesia

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang keluar sangat fluktuatif, dan dapat dikatakan tingkat *turnover* pun tinggi. Tingkat pengunduran diri karyawan terlihat meningkat pada tahun 2013 dan 2015. Data perputaran karyawan menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* belum menjadi fokus bagi manajemen PT.Kreasi Edulab Indonesia.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang berkompeten yakni dengan meningkatkan tingkat *employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan pada perusahaan (Hay Group dalam Sidhanta dan Roy, 2010; McMullen, Hay Group, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2015:48) keterlibatan telah menjadi fokus utama untuk kebanyakan organisasi saat ini, berdasarkan sebuah studi pada hampir 8.000 unit bisnis di 36 perusahaan menemukan bahwa pada unit perusahaan dengan keterlibatan yang tinggi dari pekerjanya menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, lebih produktif, membawa profit yang lebih tinggi, serta mengalami angka perputaran pegawai (*turnover*) serta kecelakaan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan *employee engagement*.

Indikasi lain yang menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* belum menjadi fokus bagi manajemen PT. Kreasi Edulab Indonesia yaitu dapat dilihat dari jumlah pencapaian pendaftaran siswa. Adapun selisih pencapaian jika dibandingkan dengan target perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Selisih Pencapaian Dengan Target

Per Tahun Ajaran	Jumlah Siswa		
	Target	Pendaftaran	Capaian
2011-2012	1000	647	64,7%
2012-2013	1500	990	66%
2013-2014	2000	1026	51,3%
2014-2015	3000	2309	76,9%

Sumber: Hasil olahan penulis, data dari bagian Departemen Marketing.

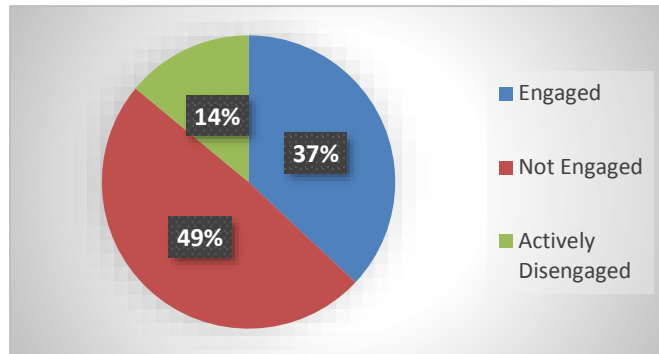
Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa belum pernah sekalipun perusahaan dapat mencapai target 100% dalam perolehan pendaftaran siswa pada setiap tahun ajarannya. Pencapaian target terendah pada tahun ajaran 2013-2014 yaitu 51,3%. Pencapaian tersebut tentunya disebabkan karena perusahaan belum fokus mengelola sumber daya manusia yang sudah ada.

Sesuai dengan hasil studi Gallup mengenai hasil dari kinerja organisasi dalam Siddhanta dan Roy (2010), yakni loyalitas pelanggan/*customer engagement*,

profitabilitas, produktivitas, omset, insiden keamanan, penyusutan, absensi, insiden keselamatan pasien, masing-masing sembilan hasil kinerja organisasi tersebut sangat terkait dengan *employee engagement*. *Employee engagement* menciptakan motivasi yang lebih besar dalam diri karyawan untuk pekerjaan yang mereka lakukan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dengan semakin berkembang dan bertambahnya cabang-cabang yang dimiliki oleh PT. Kreasi Edulab Indonesia dan saat ini telah memiliki 24 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, belum tentu diikuti dengan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dan *engaged*. Maka dari itu penulis melakukan pra penelitian terkait *engagement index* terhadap 35 orang karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat) artinya meskipun karyawan bekerja dengan baik akan tetapi memiliki niat untuk berhenti atau mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, mereka juga merasa kurang termotivasi untuk sukses saat bekerja di perusahaan, 37% karyawan lainnya *engaged* (terikat) terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja, artinya karyawan selalu antusias, semangat dan bergairah dalam mencapai target kerja yang diberikan, mereka menyatakan akan tetap bekerja di perusahaannya saat ini walaupun ada tawaran lain, mereka merasa senang dan dihargai dengan pekerjaannya saat ini kemudian mereka juga merasa yakin akan sukses dengan bekerja di tempat mereka bekerja, sedangkan 14% karyawan menyatakan *actively disengaged* (melapaskan diri secara aktif) artinya meskipun karyawan bekerja akan tetapi dia berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya saat ini, mereka merasa kurang dihargai, dan mereka juga merasa tidak akan sukses dengan bekerja di tempatnya yang sekarang. Berikut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber : Hasil pengolahan data penulis, 2017

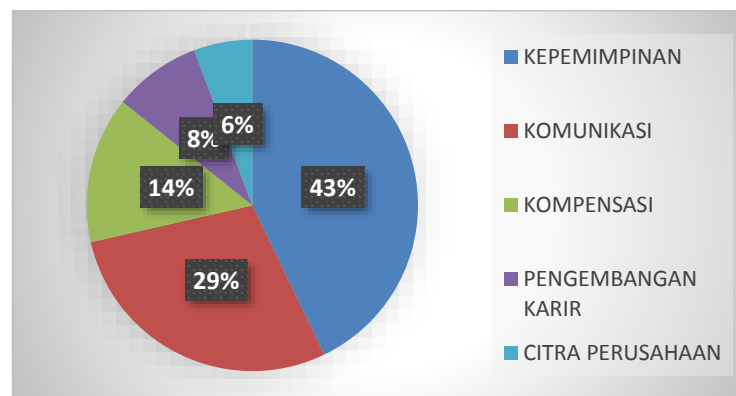
Gambar 1.3
Tingkat *Engagement* Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia

Secara umum banyak faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Global Workforce Study (2014) menyatakan ada 5 faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* yaitu: *Leadership* (Kepemimpinan), *Image* (Citra), *Goals and Objective*, *Workload and Worklife Balance*, *Communication*. Sedangkan IES (2003) dalam Robinson *et,al* (2004) menyatakan *training and development career* (pelatihan dan pengembangan karir), *immediate management, communication* (komunikasi), *equal opportunities and fair treatment* (kesempatan dan perlakuan yang adil), *pay and benefit* (kompensasi), *health and safety* (keamanan dan keselamatan), *co-operation* (kerja sama), *family friendness, job satisfcation* (kepuasan kerja).

Selain faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan, menurut beberapa peneliti ada hal yang dapat menghambat keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Springer (2017) menyebutkan bahwa rendahnya karyawan yang terlibat dikarenakan prospek karir yang tidak menentu, kurangnya keamanan dalam bekerja dan iklim organisasi. Sedangkan Hauck (2011) menuliskan bahwa penilaian kinerja yang tidak sesuai dan kurangnya keterampilan manajer menjadi pemicu

rendahnya keterikatan karyawan. Benchmark Index (2014) mengungkapkan bahwa ketidaksetaraan pendapatan dan *worklife balance* sebagai hambatan besar pada keterlibatan karyawan. Sedangkan Psycometric Canada (2011) menyimpulkan hambatan keterikatan karyawan dapat disebabkan oleh : kepemimpinan yang buruk dan manajemen yang tidak efektif, lingkungan kerja yang negative, komunikasi yang tidak tepat, kurangnya kerjasama dan dukungan antara karyawan dan pimpinan.

Berdasarkan hasil diskusi dengan bagian HRD PT. Kreasi Edulab Indonesia, di pilih lima faktor yang sekiranya sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan dapat mempengaruhi *employee engagement*. Hasil pra penelitian terhadap 35 orang karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber : Hasil pengolahan data penulis, 2017

Gambar 1.4
Faktor *Engagement* Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia

Hasil pra penelitian yang terdapat pada Gambar 1.4 di atas, terdapat beberapa faktor utama yang sangat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PT. Kreasi Edulab Indonesia yaitu kepemimpinan dan komunikasi internal. Selain itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia, menyatakan bahwa sangat besar pengaruh dari seorang pemimpin dan cara komunikasi antar pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan atasan serta sesama rekan kerja. Pemimpin akan menjadi panutan untuk karyawannya dalam bekerja. Kepemimpinan dan komunikasi internal sangat berpengaruh dalam

berbagai organisasi, perusahaan, dan lembaga. Agar pengaruh yang timbul dapat meningkatkan tingkat ketrikatan karyawan (*employee engagement*), maka pemimpin harus memiliki wawasan dan kemampuan dalam melaksanakan gaya kepemimpinan.

Markos dan Sridevi (2010), mengungkapkan bahwa komunikasi dua arah antara pemimpin dan pegawai, perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan perkembangan pegawai, dapat meningkatkan *employee engagement*. Pendapat yang sejalan juga dikemukakan dalam hasil penelitian Datche (2015) bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat meningkatkan level *employee engagement*. Selain itu Robinson *et.al.* (2004) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong utama terbentuknya *employee engagement* (Towers Perrin, 2013) dan tetap menjadi faktor pendorong urutan pertama bagi keberlanjutan perusahaan yang telah menerapkan *employee engagement* yakni *suistanable employee engagement* (Global Worforce Study, 2014). Sedangkan hasil penelitian CIPD (2006) dalam Markos dan Sridevi (2010) berdasarkan hasil survey dari 2000 karyawan di seluruh Britania Raya menunjukkan bahwa komunikasi adalah prioritas utama yang dapat mendorong karyawan untuk *engaged*.

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi organisasi atau tujuan yang ditetapkan, Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal (Robbins dan Judge, 2015:249). Terkait pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi, kepemimpinan transformasional adalah salah satu pendekatan terbaru dan paling populer untuk kepemimpinan yang telah menjadi fokus banyak peneliti sejak awal 1980-an. Kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari paradigma “kepemimpinan baru” (Bryman,1992), yang lebih memberi perhatian pada elemen kepemimpinan yang karismatik dan peka (Northouse, 2013:175).

Robbins dan Judge (2015:259) menyajikan dua teori kepemimpinan yang kontemporer yakni kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional-dengan tema umum; mereka memandang para pemimpin sebagai individu yang menginspirasi para pengikutnya melalui kata-kata, gagasan, dan perilaku. Sebagaimana yang dinyatakan Northouse (2013:176) kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka.

Selanjutnya, menurut Towers Perrin (2003) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, pimpinan atau rekan kerja yang memberikan *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Untuk dapat terjadi hubungan yang emosional antara pegawai dan organisasi tentunya harus ada komunikasi yang terjalin. Robbins dan Judge (2015:223) menyatakan bahwa berkomunikasi lebih dari sekedar pemindahan dan menyampaikan makna. Menurut Luthan (2014:372) kebanyakan definisi komunikasi yang digunakan dalam buku perilaku organisasi menekankan simbol untuk mentransfer makna informasi. Akan tetapi, hal yang sama pentingnya adalah komunikasi merupakan proses personal yang mencakup pertukaran perilaku.

Komunikasi membuat sistem kooperatif organisasi menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan organisasi dengan semua manusia yang terlibat didalamnya (Barnard dalam Luthan, 2014:371). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gatehouse (2016) mengenai *internal communication & employee engagement* dari 70 negara yang berbeda dengan 372 *communicators*, mengungkapkan bahwa dari setengah responden mereka mengatakan *internal communication* sangat mendukung mereka untuk menciptakan *employee engagement* di dalam organisasi. Terciptanya *Employee engagement* bukan hanya sekedar dari komunikasi, tapi aspek komunikasi menjadi strategi naratif bagi organisasi, kepemimpinan yang kuat dan kedekatan manajer merupakan *driver* utama yang tidak

dapat disangkal untuk menciptakan *employee engagement*, sehingga Gatehouse (2016) menyimpulkan bahwa *internal communication* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap *employee engagement*.

Mengingat pentingnya *employee engagement* dan merujuk kepada hasil pra penelitian mengenai *employee engagement index* pada karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia bahwa 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat), maka perlu dilakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yang pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal sebagai faktor utama dalam meningkatkan *engagement* karyawan.

Berdasarkan pendekatan teoritis dan juga fenomena yang terjadi maka peneliti merasa perlu untuk melaksanakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Keterikatan Karyawan pada Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.
4. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung
2. Mengetahui pengaruh secara simultan mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.
4. Mengetahui pengaruh komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Dilihat dari aspek pengembangan ilmu (teoritis) hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai salah satu sumbangan referensi bagi dunia pendidikan dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan keterikatan karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bukti empiris untuk penelitian di masa mendatang atau sebagai pembandingan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang sama.
2. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi jajaran manajemen PT. Kreasi Edulab Indonesia mengenai faktor yang menyebabkan keterikatan karyawan tidak optimal, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan sebagai upaya meningkatkan *employee engagement*.

Sinta Yulianti, 2017

*PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT PT. KREASI EDULAB INDONESIA DI KOTA BANDUNG*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu