

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan sebuah organisasi dengan satu kesatuan yang kompleks, berusaha untuk mengatur sumber daya manusia (SDM) secara optimal demi tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan, tentunya mencapai keuntungan yang besar dan dapat bertahan dalam persaingan merupakan impian setiap perusahaan. Tidak jarang banyak ditemukan perusahaan yang kalah bersaing dan tutup karena berbagai faktor, salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya, untuk itu banyak perusahaan saat ini berfokus pada pengelolaan karyawan yang merupakan roda penggerak organisasi. Sebagai aset yang sangat vital bagi keberhasilan suatu organisasi, maka diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) karyawan sebagai sumber daya manusia.

Tingkat *engagement* karyawan yang tinggi merupakan gambaran dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik oleh perusahaan, menurut kelompok peneliti dari organisasi konsultan Gallup, *employee engagement* dapat memberi dampak peningkatan produktivitas, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi, hasil riset penelitian ini diperkenalkan pada tahun 2004.

Karyawan yang memiliki tingkatan *engagement* tinggi akan bersifat tulus dalam bekerja, karyawan menikmati setiap tugas yang telah diberi tanpa ada rasa paksaan, hal ini disebabkan karena adanya ikatan emosi terhadap perusahaan, ikatan emosi ini juga yang menyebabkan karyawan enggan untuk meninggalkan perusahaan dan memilih untuk menetap, dengan memberikan kualitas kerja yang terbaik bagi perusahaan. Segala bentuk macam inovasi perusahaan tidak akan berhasil jika tidak disertai dengan peran, komitmen, serta *engagement* dari para karyawannya.

Selain kelompok peneliti dari organisasi konsultan Gallup, Aon Hewitt yang merupakan perusahaan solusi sumber daya manusia menyatakan

keterikatan karyawan adalah “*the level of an employee’s psychological investment in their organization.*”. AON Hewitt dalam penelitiannya mengemukakan hasil bahwa karyawan yang sudah memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan bersikap seperti berikut :

Engagement	Content	Items in Aon Hewitt Operational Definition
	Speak positively about the organization to coworkers, potential employees, and customers	<ul style="list-style-type: none"> <li>I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment</li> <li>Given the opportunity, I tell others great things about working here</li> </ul>
	Have an intense sense of belonging and desire to be part of the organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>It would take a lot to get me to leave this organization</li> <li>I rarely think about leaving this organization to work somewhere else</li> </ul>
	Are motivated and exert effort toward success in their job and for the company	<ul style="list-style-type: none"> <li>This organization inspires me to do my best work every day</li> <li>This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work</li> </ul>

**Gambar 1.1**  
***Aon Hewitt’s Employee Engagement Outcomes***  
Sumber : Aon Inc. 2015

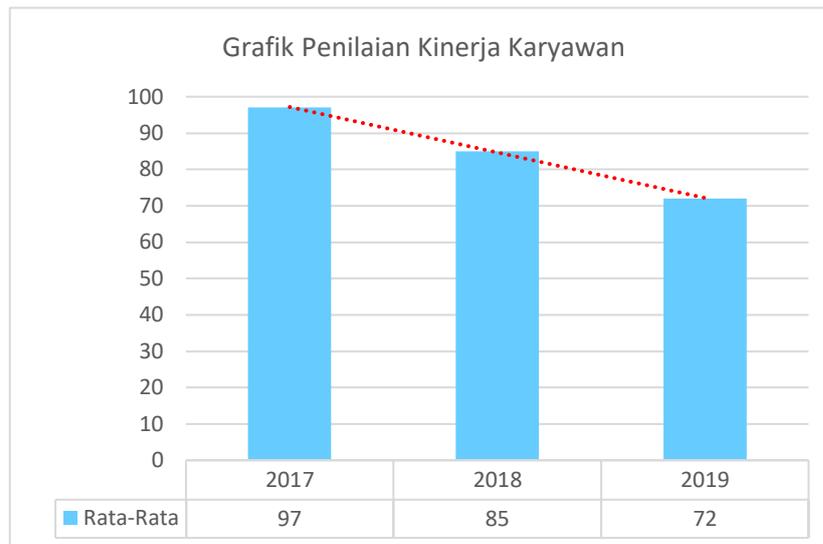
Berdasarkan gambar 1.1 diatas, hasil riset Aon Hewitt menghasilkan *model of employee engagement* yang diterbitkan pada tahun 2015, dalam modelnya tersebut menyebutkan bahwa terdapat tiga indikator utama bila seorang karyawan *engaged* terhadap perusahaannya. Pertama, karyawan tersebut akan selalu mengatakan hal yang baik mengenai perusahaannya kepada orang lain (*say*); kedua, akan bekerja dalam waktu lama di perusahaan (*stay*); ketiga, akan berusaha sekuat tenaga untuk senantiasa memajukan perusahaan/organiasi (*strive*). Dengan begitu hal positif yang akan di dapat oleh perusahaan yaitu, produktivitas meningkat dan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya lebih tinggi.

Persaingan bisnis di bidang pelayanan jasa pengiriman saat ini berkembang sangat pesat, dilihat dari mulai bermunculan perusahaan-perusahaan baru yang tentunya memanfaatkan situasi perkembangan bisnis modern di Indonesia. Dalam hal ini perusahaan yang bergerak di bidang bisnis yang sama harus menentukan strategi yang inovatif agar dapat berkompetitif dengan pesaingnya, perhatian kepada karyawan merupakan salah satu bentuk

strategi yang sesuai untuk perusahaan, agar mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Salah satu perusahaan tertua dalam hal bisnis jasa pengiriman di Indonesia adalah PT Pos Indonesia (Persero).

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menawarkan produknya berupa jasa pengiriman domestik maupun mancanegara. Dahulu PT Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan unggulan dalam bidang pengiriman, akan tetapi pada saat ini banyak bermunculan perusahaan yang bergerak di bidang yang serupa dengan PT Pos, menyebabkan konsumen yang *loyal* mulai beralih menggunakan jasa perusahaan yang lain. Untuk tetap bertahan menjadi perusahaan yang terbaik dan unggul dalam bidang jasa pengiriman, PT Pos Indonesia (Persero) harus dapat bersaing dengan perusahaan lain di bidang yang sama. Salah satu aset terpenting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah karyawan sebagai sumber daya manusia. Tentunya karyawan yang merupakan aset perusahaan diharapkan dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan baik, sehingga mampu menghadapi persaingan dan mengungguli lawan bisnis perusahaan. Pada penelitian kali ini penulis mengambil tempat pada PT Pos Indonesia (Persero) Serang, dengan pertimbangan berbagai permasalahan yang ada di dalamnya.

PT Pos Indonesia (Persero) Serang merupakan kantor pos pemeriksa di lingkup regional V Bandung. Sebagai kantor cabang tentunya aset sumber daya yang berkualitas sangat diperlukan demi menunjang keberlangsungan bisnis yang dijalankan, Sebagai kantor cabang, fenomena permasalahan karyawan di dalam perusahaan tak luput menjadi salah satu penghambat dan perlu menjadi fokus agar terciptanya produktivitas Untuk itu penulis mencari tahu fenomena apa yang terjadi dan mengkaji fenomena tersebut untuk dijadikan bahan pertimbangan penulisan skripsi. Berdasarkan hasil wawancara penulis kepada salah satu karyawan, ditemukannya fenomena bahwa adanya *target* perusahaan yang tidak tercapai sehingga isu yang berkembang bahwa kantor cabang ini akan mendapat hukuman diturunkan tipe kelas, berdasarkan asumsi diatas hal ini diperkuat dengan grafik data rata-rata penilaian kinerja karyawan tahun 2017-2019 yang penulis peroleh dari HRD sebagai berikut :



*Sumber: Bagian SDM dan Umum PT.Pos Indonesia (Persero) Serang*

**Gambar 1.2**  
**Grafik Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT Pos Indonesia (Persero) Serang**

Dari gambar 1.2 dapat dilihat grafik rata-rata penilaian kinerja karyawan mengalami penurunan dari tahun 2017 hingga 2019. PT POS Indonesia sendiri menilai kinerja karyawannya menggunakan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) . Dari hasil pengolahan SMKI oleh perusahaan pada tahun 2017 penilaian kinerja karyawan mendapatkan nilai rata-rata 97, pada tahun selanjutnya rata-rata penilaian kinerja karyawan mendapatkan nilai 85 dan pada tahun 2019 mendapatkan nilai 72. Dapat terlihat pada data tersebut terdapat garis *trendline* yang menggambarkan penurunan kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir, ini memberi gambaran bahwasannya *target* perusahaan tidak tercapai akibat kinerja karyawan yang menurun, hal ini membuat penulis tertarik untuk mendalami dan mencari tahu apakah fenomena tersebut terjadi akibat tingkat *engagement* karyawan yang rendah terhadap perusahaan. Selain dilihat dari data rata-rata penilaian kinerja karyawan, indikasi lain yang menunjukkan konsep keterikatan karyawan belum menjadi fokus perusahaan terlihat dari data karyawan yang mengundurkan diri/keluar dari perusahaan dapat dilihat pada tabel, sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Turnover Karyawan**

No	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Persentase
1	2017	3	111	3%
2	2018	7	104	7%
3	2019	2	105	2%

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah karyawan yang mengundurkan diri bersifat fluktuatif, dari data tersebut menunjukkan karyawan yang tidak *engaged* dengan perusahaan akan cenderung untuk meninggalkan perusahaan, tentunya hal ini sangat berpengaruh kepada proses produktivitas perusahaan. Melihat dari fenomena yang telah penulis jabarkan diatas, maka dari itu penulis melakukan pra penelitian terkait *engagement* terhadap 20 orang karyawan PT. POS Indonesia (Persero) Kota Serang, dengan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Gallup yaitu *Q12 Employee Engagement Survey* berikut daftar pertanyaan yang digunakan oleh penulis untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan :

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

**Tabel 1.2**  
**Kuisiner Pra-Penelitian**

No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Apakah anda tahu apa yang diharapkan dari anda dalam melakukan pekerjaan?					
2	Apakah anda mempunyai peralatan dan materi yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan benar					
3	Dalam bekerja, apakah anda mempunyai kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya?					
4	Di akhir pekan, apakah anda mendapat pengakuan atau pujian terhadap pekerjaan yang telah anda lakukan dengan baik?					
5	Apakah atasan langsung anda atau seseorang di tempat kerja anda peduli terhadap diri anda sebagai manusia?					

Farhan Hidayat, 2020

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR DETERMINAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN (Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Serang)**

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

6	Apakah ada seseorang di tempat kerja yang memberikan dorongan kepada anda untuk mengembangkan diri?				
7	Di tempat kerja, apakah pendapat anda dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh?				
8	Apakah misi dan tujuan organisasi, membuat anda merasa pekerjaan anda sangat penting bagi organisasi?				
9	Apakah rekan kerja anda berkomitmen melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi?				
10	Apakah anda mempunyai sahabat dekat di tempat kerja?				
11	Di enam bulan terakhir, apakah ada seseorang yang membicarakan dan memberi masukan mengenai kemajuan anda dalam bekerja?				
12	Dalam setahun terakhir, apakah anda mendapat kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan berkembang				

Sumber: Gallup Q12 Employee Engagement Survey (2016)

**Tabel 1.3**  
**Tabel Rumus Perhitungan Q12 Gallup**

1 _____ +	3 _____ +	7 _____ +	11 _____ +
2 _____	4 _____ +	8 _____ +	12 _____
	5 _____ +	9 _____ +	
	6 _____	10 _____ +	
×2			×2
=	=	=	=

Sumber: Gallup Q12 Employee Engagement Survey (2016)

**Tabel 1.4**  
**Tabel Kriteria Tingkat Engagement Gallup**

No.	Total Skor	Kriteria
1	65 - 80	Engaged
2	33 - 64	Not Engaged
3	16 - 32	Actively Disengaged

Sumber: Gallup Q12 Employee Engagement Survey (2016)

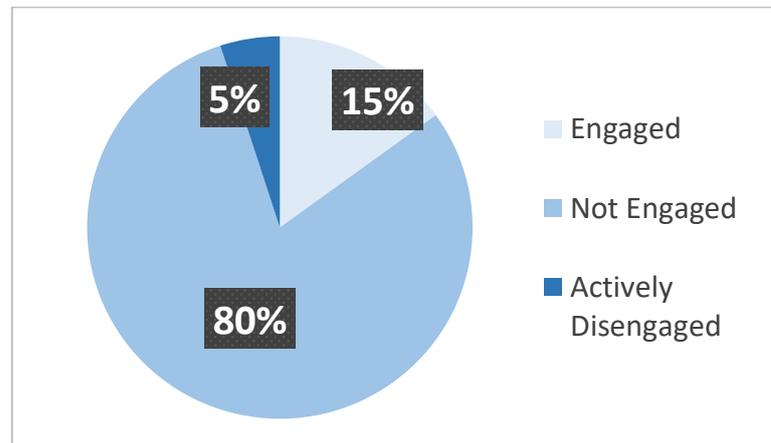
Berdasarkan hasil pra penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Gallup, perlu diketahui bahwa 80% karyawan *not engaged* (tidak terikat) yang berarti adanya indikasi niat karyawan untuk berhenti dan mencari pekerjaan baru, pada saat melakukan pekerjaan juga merasa kurang termotivasi untuk sukses di dalam perusahaan, selanjutnya 15% karyawan *engaged* (terikat) terhadap perusahaan dan

Farhan Hidayat, 2020

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR DETERMINAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN (Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Serang)**

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

pekerjaannya, yang memiliki arti bahwa karyawan selalu antusias, semangat, dan memiliki gairah dalam bekerja, hal ini menjadi indikasi mereka akan tetap bekerja dan berada dalam bagian perusahaan meskipun ada tawaran dari perusahaan yang lain, mereka merasa dalam melakukan pekerjaannya selalu di hargai dan memiliki keyakinan akan memiliki karir yang sukses di dalam perusahaan, sedangkan 5% karyawan menyatakan *actively disengaged* (melepaskan diri secara aktif) artinya meskipun karyawan telah bekerja di dalam perusahaan tetapi ada keinginan untuk berhenti dan mencari pekerjaan yang baru, mereka merasa apa yang sudah dikerjakannya kurang di hargai dan memiliki pandangan karirnya tidak akan sukses bila tetap berada di tempat kerjanya sekarang. Hasil ini bisa dilihat pada gambar di bawah :



Sumber : Hasil pengolahan data penulis, 2020

**Gambar 1.3**  
**Tingkat *Engagement* Karyawan PT POS Indonesia (Persero)**  
**Kota Serang,**

Selain itu berdasarkan hasil wawancara terhadap karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Serang, menyatakan bahwa baru terjadi pergantian kepemimpinan, karyawan harus menyesuaikan diri dengan gaya pemimpin yang baru, menurutnya sangat besar pengaruh dari seorang pemimpin dan cara komunikasi antar pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan atasan serta sesama rekan kerja. Pemimpin kantor yang baru masih belum menentukan kemana arah perusahaan dan masih pada masa pembuatan manajemen konflik untuk melihat gaya yang cocok digunakan.

Farhan Hidayat, 2020

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR DETERMINAN TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN (Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Serang)**

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

Northouse (2019), mengungkapkan karyawan dapat *engaged* dengan pekerjaannya ketika seorang pemimpin mampu meningkatkan optimisme karyawan melalui gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin akan menjadi panutan untuk karyawannya dalam bekerja, Markos dan Sridevi (2010) mengungkapkan bahwa komunikasi dua arah antara pemimpin dan karyawan, perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan, dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Pendapat yang sejalan juga dikemukakan dalam hasil penelitian Datche (2015) bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat meningkatkan tingkat dari keterikatan karyawan.

Robbins dan Judge, (2017) mengungkapkan, 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. Terkait dengan pentingnya peran kepemimpinan dalam keberhasilan organisasi, penulis tertarik untuk mengkaji tentang pendekatan kepemimpinan transformasional, jenis ini banyak dijadikan fokus oleh para peneliti.

Sebagaimana yang dinyatakan Northouse (2019) 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) keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, pimpinan atau rekan kerja yang memberikan *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan emosional antara karyawan dengan pimpinan tentunya terjadi apabila adanya jalinan komunikasi. Luthan (2010) menyatakan, komunikasi merupakan proses personal yang mencakup pertukaran perilaku.

Komunikasi yang terjalin di dalam perusahaan memungkinkan sistem yang sudah diterapkan berjalan dengan baik. Komunikasi di dalam perusahaan

membuat sistem kooperatif menjadi lebih dinamis dan menghubungkan tujuan perusahaan dengan semua manusia yang terlibat didalamnya, Barnard dalam Luthans (2010) Aspek komunikasi menjadi strategi bagi perusahaan guna meningkatkan keterikatan karyawan di dukung oleh peran kepemimpinan yang merupakan bagian dari perusahaan yang tidak dapat dipisahkan. Robbins dan Coulter (2018) mengatakan, peran pemimpin melalui komunikasi yang baik dapat membuat karyawan *engaged* dengan pekerjaannya. Untuk menyelenggarakan dan mengawasi pelaksanaan tujuan yang akan dicapai, komunikasi organisasi dirumuskan oleh pemimpin di bantu dengan bawahannya, menciptakan kelompok-kelompok yang nantinya memudahkan dalam proses komunikasi, Dengan demikian, pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok. Jumlah kelompok serta besarnya kelompok bergantung pada besar kecilnya organisasi.

Berdasarkan pendekatan teoritis dan fenomena yang terjadi diatas, penulis tertarik untuk mencoba mengkaji lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul. **“Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Sebagai Faktor Determinan Terhadap Keterikatan Karyawan”** Studi Persepsional Pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Serang, Banten.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai kepemimpinan transformasional pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?
2. Bagaimana gambaran mengenai komunikasi organisasi pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?
3. Bagaimana gambaran mengenai tingkat keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?
5. Bagaimana pengaruh komunikasi organisasi terhadap keterikatan karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang?

## 1.3 Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka beberapa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran mengenai kepemimpinan transformasional pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang.
2. Gambaran mengenai komunikasi organisasi pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang.
3. Gambaran mengenai tingkat keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang.
5. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Serang.
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Serang.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini terbagi dalam dua jenis kegunaan, yaitu kegunaan teoritis dan praktis.

### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Hasil Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya sumber daya manusia yang bertujuan memperluas serta memperdalam teori kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi dan keterikatan karyawan.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi perusahaan yaitu PT.Pos Indonesia (Persero) Serang, terkait dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi serta keterikatan karyawan.