

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Permasalahan pada penelitian ini yaitu mengenai kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia (PT PMI). Kinerja pegawai penting diteliti karena kinerja pegawai PT PMI mengalami fluktuasi setiap bulan dan penurunan rata-rata kinerja pegawai per tahun selama tahun 2018 hingga tahun 2020 di masing-masing unit bisnis. Apabila kinerja pegawai ini tidak ditangani dengan baik dapat menimbulkan beberapa hal seperti tidak tercapainya target produksi yang ditetapkan, peningkatan pengeluaran *fix cost* perusahaan, pengerjaan ulang produk sebagai akibat dari produk yang dihasilkan tidak memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang dominan dalam pencapaian target produksi maupun inovasi dan pengembangan produk serta tujuan perusahaan. Perkembangan perusahaan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja menunjukkan apakah karyawan telah memenuhi target yang ditetapkan perusahaan baik dari segi kualitas dan kuantitas (Rivai & Sagala, 2010).

SDM merupakan salah satu pilar utama pertumbuhan industri nasional selain investasi dan teknologi. Kinerja SDM dalam sektor industri dapat dilihat dari besaran nilai produktivitas SDM tersebut, bila produktivitasnya semakin tinggi maka efisiensi perusahaan dalam memproduksi barang/jasa juga akan semakin meningkat. Pada sektor industri pengolahan nonmigas nilai produktivitas SDM adalah hasil bagi nilai tambah sektor industri pengolahan nonmigas terhadap jumlah SDM yang bekerja pada sektor tersebut. Nilai produktivitas SDM pada tahun 2018 adalah 461,2 juta/orang/tahun seperti terlihat pada Gambar 1.1. mengenai grafik nilai produktivitas tenaga kerja sektor industri nonmigas. Nilai produktivitas SDM tersebut mengalami penurunan 35,7 juta/orang/tahun atau sebesar 7,74% pada tahun 2019 menjadi 425,5 juta/orang/tahun. Pada tahun 2020 nilai produktivitas SDM mengalami penurunan yang sangat tajam bila

dibandingkan dengan tahun 2019 yaitu 310,4 juta/orang/tahun atau sebesar 72,9% menjadi sebesar 115,10 juta/orang/tahun.



Sumber laporan Kinerja Kemenperin 2020

Gambar 1.1 Grafik Nilai Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Industri Nonmigas

Penurunan nilai produktivitas SDM pada sektor nonmigas salah satunya dipengaruhi oleh menyebarnya wabah Corona Virus Disease 19 (Covid 19) yang menyebabkan terjadinya efisiensi SDM pada berbagai sektor industri. Faktor lain yang mempengaruhi penurunan produktivitas yaitu tingkat pendidikan, besaran upah dan insentif, adanya jaminan sosial dan pengalaman kerja yang dimiliki. Kondisi ini mendorong diterbitkannya kebijakan pemulihan produktivitas SDM pada sektor industri dan kebijakan yang lainnya agar mampu menghasilkan industri yang tangguh dengan menggunakan kemampuan dan kekuatan yang dimiliki untuk mengelola sumber daya yang menghasilkan peningkatan nilai tambah, peningkatan penyerapan SDM yang ditandai oleh lapangan kerja baru yang bertambah jumlahnya serta investasi dan ekspor industri yang semakin meningkat sehingga mampu bersaing dengan negara lainnya sesuai dengan visi Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Gotong Royong. Selain itu peningkatan produktivitas SDM sektor industri diharapkan dapat mendorong peningkatan laju pertumbuhan industri yang mengalami penurunan seperti terlihat pada industri pengolahan nonmigas tahun

2018 sebesar 4,77 persen menurun sebesar 0,43 persen pada tahun 2019 menjadi 4,34 persen. Pada 2020 menurun sangat tajam sebesar 6,86 persen bila dibandingkan dengan 2019 dari 4,34 persen menjadi -2,52 persen seperti terlihat pada Tabel 1.1 (Kemenperin, 2021). Penurunan pertumbuhan industri pengolahan non migas ini memerlukan langkah-langkah nyata perbaikan diantaranya peningkatan produktivitas SDM.

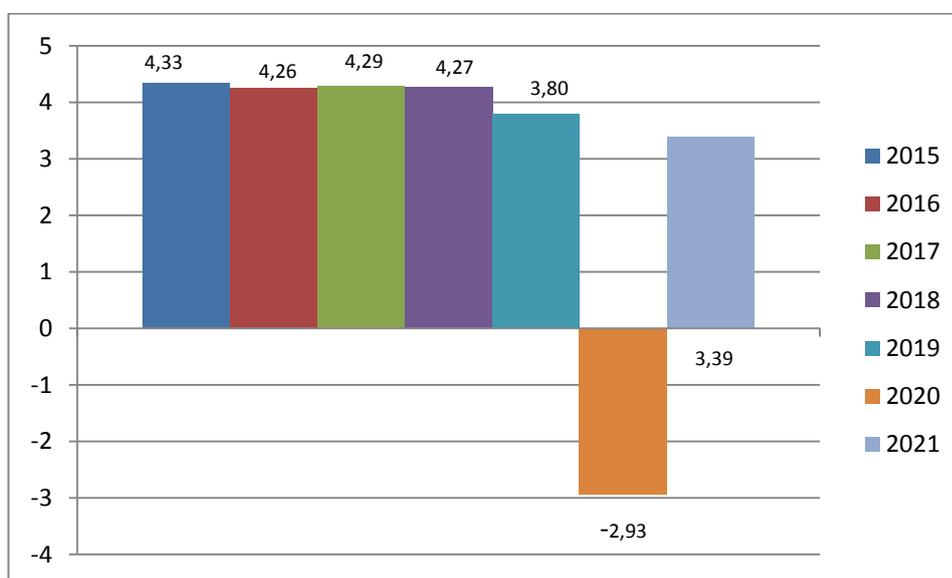
Tabel 1.1
Pertumbuhan Industri Pengolahan Non-Migas 2018-2020
Berdasarkan Cabang Industri Tahun Dasar 2010 yang dinyatakan dalam persen

Lapangan Usaha	(c-to-c)		
	2018	2019*	2020**
1. Industri Makanan dan Minuman	7.91	7.78	1.58
2. Industri Pengolahan Tembakau	3.52	3.36	-5.78
3. Industri Tekstil dan Pakaian Jadi	8.73	15.35	-8.88
4. Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki	9.42	-0.99	-8.76
5. Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	0.75	-4.55	-2.16
6. Industri Kertas dan Barang dari Kertas; Percetakan dan Reproduksi Media Rekaman	1.43	8.86	0.22
7. Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	-1.42	8.48	9.39
8. Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	6.92	-5.52	-5.61
9. Industri Barang Galian bukan Logam	2.75	-1.03	-9.13
10. Industri Logam Dasar	8.99	2.83	5.87
11. Industri Barang Logam; Komputer, Barang Elektronik, Optik; dan Peralatan Listrik	-0.61	-0.51	-5.46
12. Industri Mesin dan Perlengkapan	9.49	-4.13	-10.17
13. Industri Alat Angkutan	4.24	-3.43	-19.86
14. Industri Furnitur	2.22	8.35	-3.36
15. Industri Pengolahan Lainnya; Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	-0.83	5.17	-0.88
Industri Pengolahan Nonmigas	4.77	4.34	-2.52

Sumber: BPS diolah Kemenperin *angka sementara **angka sangat sementara

Bidang manufaktur berkontribusi sangat besar bagi perekonomian Indonesia. Industri manufaktur sampai dengan tahun 2016 berkontribusi hingga 20% produk domestik bruto Indonesia dan berhasil membuka lapangan kerja baru sebesar lebih dari 14 juta. Namun perubahan kebijakan yang mengarah pada ekonomi yang berbasis pada jasa, menyebabkan kontribusi dari industri manufaktur menurun menjadi 22% pada tahun 2016 setelah sebelumnya mencapai

peningkatan tertinggi sebesar 26% sejak tahun 2001. Penurunan kembali terjadi pada tahun 2018 yaitu dari 4,29 persen menjadi 4,27 persen. Pada tahun 2019 mengalami penurunan dari 4,27 persen menjadi 3,80 persen. Penurunan yang sangat tajam terjadi pada tahun 2020 yaitu 3,8 persen menjadi -2,93 dan mulai terjadi peningkatan pada tahun 2021 menjadi 3,39 persen seperti terlihat pada Gambar 1.2. Pertumbuhan industri manufaktur di Indonesia perlu mendapat perhatian lebih dari pemerintah mengingat jumlah usia produktif di Indonesia akan semakin meningkat dan diperkirakan mencapai 30 juta orang pada tahun 2030 yang membutuhkan ketersediaan lapangan pekerjaan.



Sumber BPS.go.id

Gambar 1.2
Grafik Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Industri Manufaktur tahun 2015-2021 dalam Persen

Saat ini memasuki revolusi industri yang ke empat atau dikenal dengan revolusi industri 4.0 memberikan peluang untuk melakukan beberapa hal dalam bidang industri manufaktur di Indonesia, seperti melakukan revitalisasi industri manufaktur, peningkatan produktivitas SDM, peningkatan ekspor, dan penambahan sekitar 10 juta lapangan pekerjaan yang baru. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yang disampaikan oleh Menteri Perindustrian periode 2014-2019 Bapak Airlangga Hartarto berinisiatif menyusun program “*Making Indonesia 4.0*” sebagai implementasi strategi dan *road map* (peta jalan)

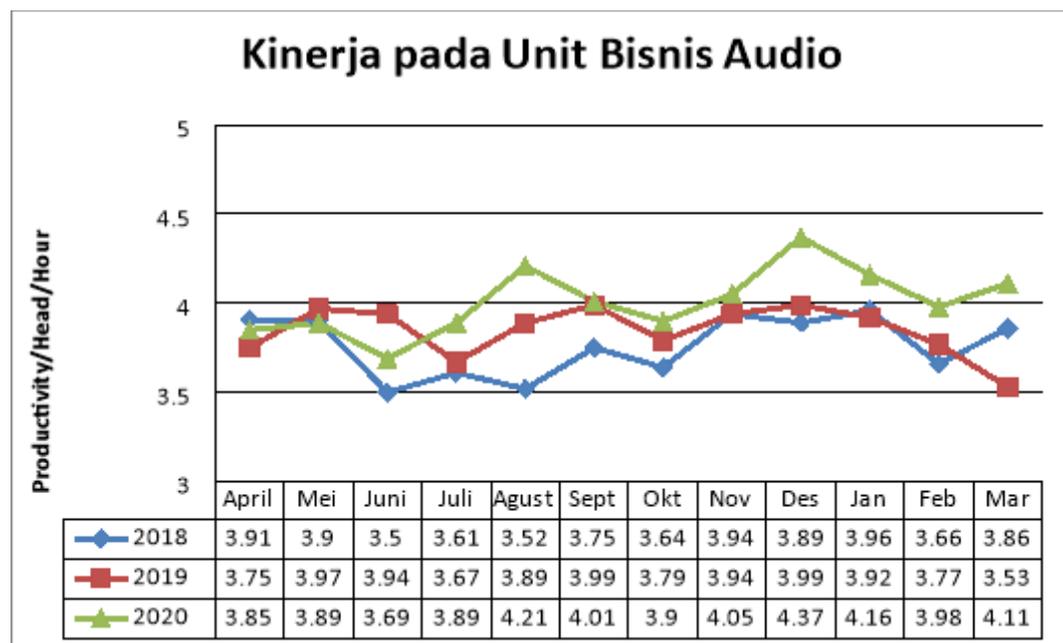
revolusi industri 4.0 di Indonesia. Peta jalan ini diharapkan dapat memberikan kejelasan arah dan strategi pengembangan industri di Indonesia dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang terdiri dari instansi pemerintahan, asosiasi industri, para pelaku usaha, penyedia teknologi, lembaga riset dan lembaga pendidikan. Bidang utama yang menjadi penekanan pemerintah terdiri dari lima sektor yaitu sektor makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, kimia dan elektronik. Kelima sektor tersebut mendapat prioritas utama karena dampak ekonomi yang terjadi, hasil uji kelayakan yang meliputi besaran produk domestik bruto (PDB), nilai perdagangan, potensi pengaruh terhadap industri lain, nilai investasi, dan kecepatan penetrasi terhadap pasar.

Industri elektronik Indonesia pada tahun 2019 nilai ekspor untuk produk elektronik dan telematika sebesar 7,8 miliar dolar AS. Namun hingga saat ini industri elektronik Indonesia masih pada tahap berkembang, masih mengalami ketergantungan terhadap impor komponen dan menjadi lokasi produksi lokal dari para pemain global. Produksi lokal ini merupakan proses perakitan yang sederhana dan belum banyak melibatkan proses yang memiliki nilai tambah. Strategi pada industri elektronik pada *Making Indonesia 4.0* terdiri dari empat hal utama yaitu mengajak para pemain global terkemuka dengan menawarkan paket insentif yang menarik, meningkatkan kapasitas produksi komponen elektronik yang memiliki nilai tambah, meningkatkan kualitas SDM dengan memberikan pelatihan yang intensif dan memberikan kesempatan kepada SDM dari luar negeri pada sektor khusus yang sangat membutuhkan, mendorong para pelaku industri unggulan untuk melakukan inovasi lanjutan dan percepatan alih teknologi (Kemenperin, 2018).

Perusahaan produksi elektronik yang berpengaruh di Indonesia salah satunya adalah PT Panasonic Manufacturing Indonesia (PMI). PMI pada awalnya bernama Panasonic Gobel Indonesia yang diawali dengan produksi radio di tahun 1954 oleh Drs. H. Thayeb Moh. Gobel. Radio tersebut diberi merk 'tjawang'. PMI memproduksi produk-produk inovatif *home appliances* yaitu *air conditioner*, televisi, lemari es, mesin cuci, perangkat audio, *rice cooker*, *microwave*, *air purifier* serta alat yang menunjang tata rambut dan perawatan pada kulit. Produk PMI selain untuk konsumsi dalam negeri, telah diekspor ke beberapa negara,

seperti Unit Bisnis *Laundry System* yang berdiri sejak 1979 hingga saat ini telah melakukan ekspor ke beberapa negara yaitu Arab Saudi, Uni Emirat Arab, Kuwait, Oman, Qatar, Kosta Rika, Singapura, Thailand, Malaysia, dan Taiwan. Sedangkan produk AC telah menembus ekspor Nigeria dan PMI diharapkan menjadikan Indonesia sebagai pusat produksi AC di kawasan Asia Tenggara. Selain berusaha untuk menembus pasar global, PMI melakukan inovasi pengembangan industri kecil dan menengah untuk mengoptimalkan tingkat kandungan dalam negeri (TKDN). Sebagai contoh TKDN untuk produk mesin cuci saat ini sebesar 37% dan akan dilanjutkan peningkatannya, sedangkan untuk AC telah mencapai 40% dan masih akan ditingkatkan (Kemenperin, 2019).

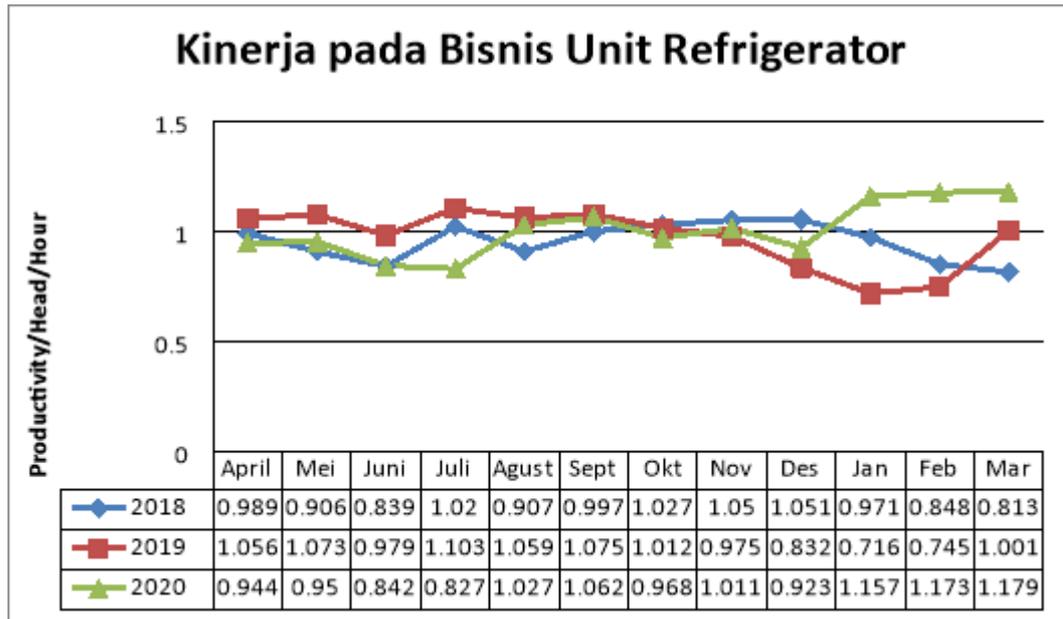
Kinerja individu dalam produksi pada PT Panasonic Manufacturing Indonesia diukur dengan melakukan pengukuran *Productivity/Head/Hour* (P/H/H) pada masing- masing Unit Bisnis. Perhitungan *Productivity/Head/Hour* yaitu (*Total production Quantity / legal working time*) x 60.



Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

Gambar 1.3 Kinerja pada Unit Bisnis Audio

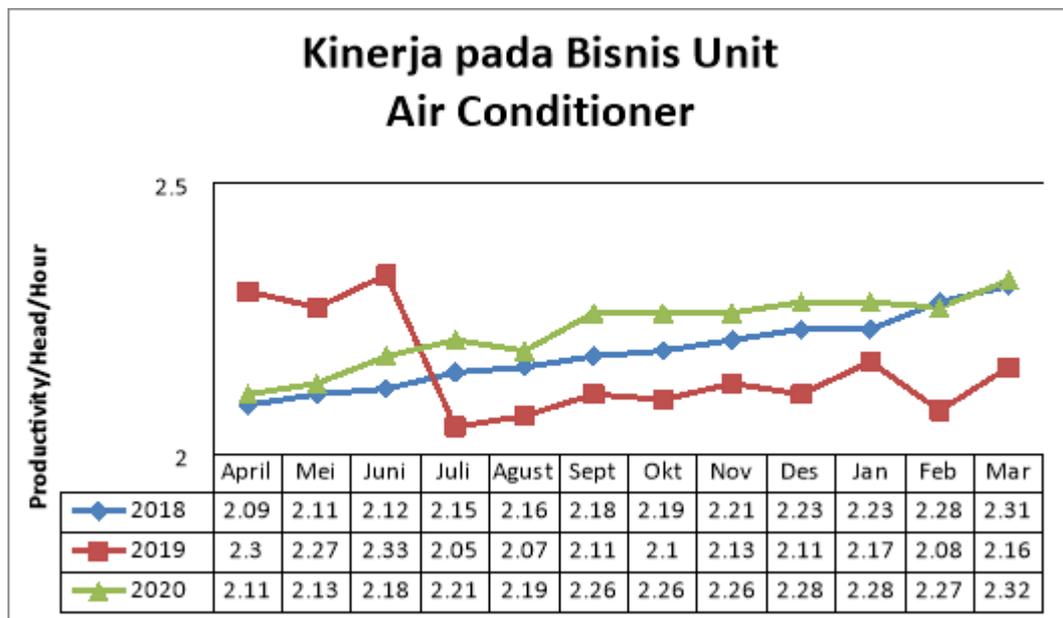
Productivity/Head/Hour pada Unit Bisnis *Audio* pada Gambar 1.3 mengalami fluktuatif setiap bulannya pada tahun 2018, 2019 dan 2020.



Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

Gambar 1.4 Kinerja pada Unit Bisnis Refrigerator

Productivity/Head/Hour pada Unit Bisnis *Refrigerator* pada Gambar 1.4 mengalami fluktuatif pada tahun 2018, 2019 dan 2020.



Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

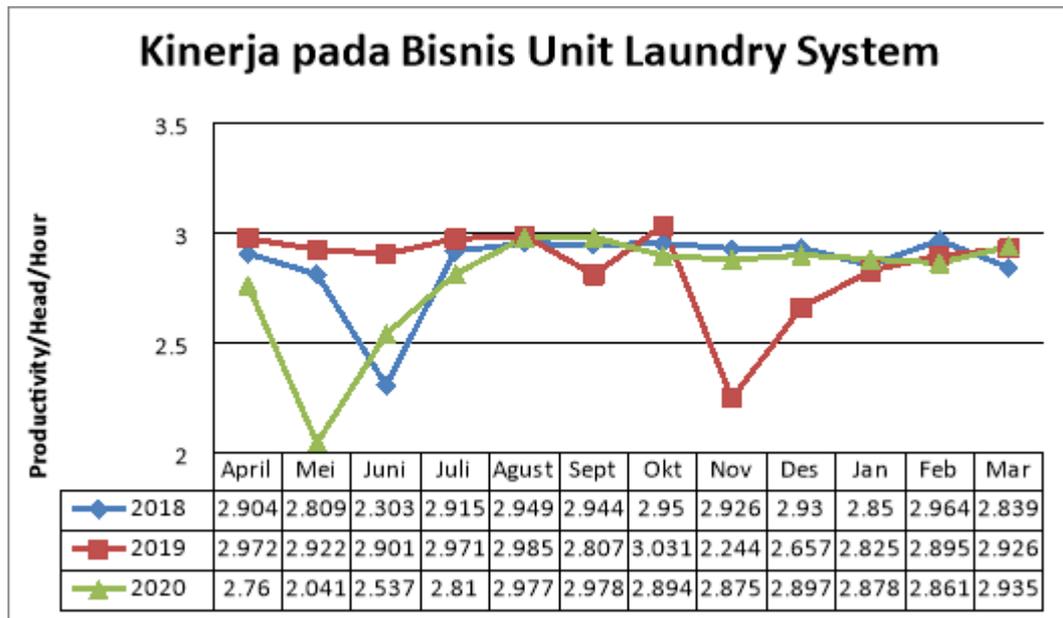
Gambar 1.5 Kinerja pada Unit Bisnis Air Conditioner

Productivity/Head/Hour pada Unit Bisnis *Air Conditioner* pada Gambar 1.5 bulan Juli 2019 mengalami penurunan paling tajam yang disebabkan oleh pemberlakuan *mass production* model baru yang memerlukan penyesuaian.

Rahayu Sri Purnami, 2022

MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS LEADERSHIP ORGANIZATIONAL SPIRITUALITY

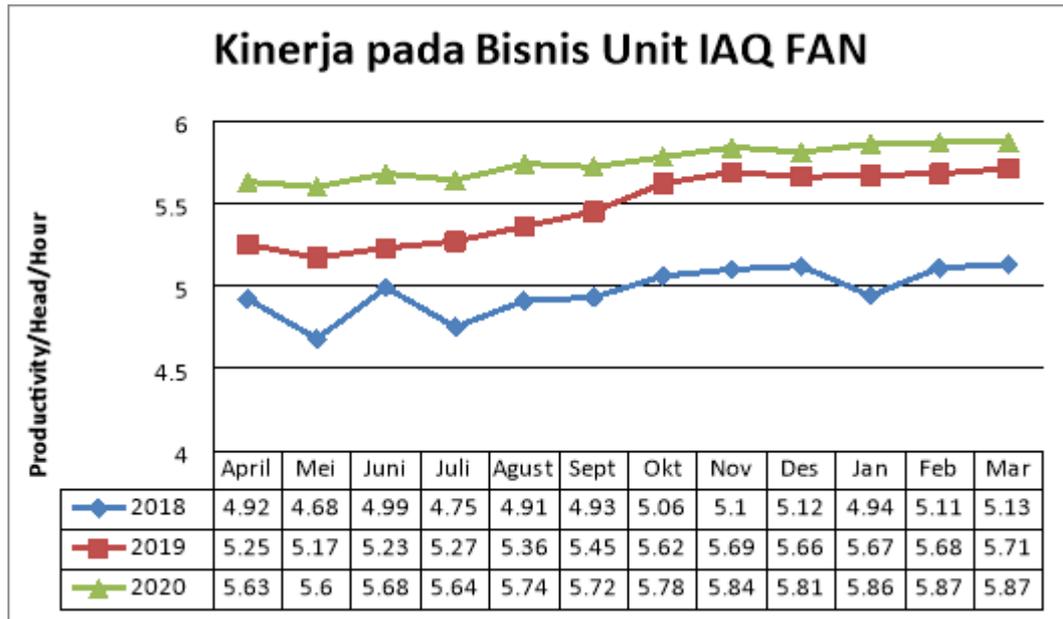
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

Gambar 1.6 Kinerja pada Unit Bisnis *Laundry System*

Productivity/Head/Hour pada Unit Bisnis *Laundry System* pada Gambar 1.6 mengalami fluktuatif setiap bulannya pada tahun 2018, 2019 dan 2020. Secara umum terjadinya penurunan nilai P/H/H dapat disebabkan beberapa hal seperti adanya perubahan pada faktor 4M (*Man/operator, Material, Methode* dan *Machine*) yang memerlukan penyesuaian. Selain itu faktor *human error* juga dapat menjadi penyebab turunnya P/H/H seperti kurang konsentrasi saat bekerja, kondisi badan sedang tidak fit, melakukan kesalahan pemasangan, kurang dalam pemasangan, dll. Hanya pada Unit Bisnis *IAQ Fan* pada Gambar 1.7 yang menunjukkan angka P/H/H cenderung stabil setiap bulannya hal ini disebabkan karena produk yang dihasilkan memiliki model yang sederhana dan lebih mudah pembuatannya dibandingkan dengan produk yang dihasilkan unit bisnis yang lainnya.



Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

Gambar 1.7 Kinerja pada Unit Bisnis IAQ FAN

Nilai rata-rata P/H/H seperti terlihat pada Tabel 1.2 unit bisnis *Audio*, *Refrigerator*, *Air Conditioner*, dan *IAQ Fan* mengalami peningkatan setiap tahunnya pada tahun 2018 hingga 2020. Namun pada unit bisnis *Laundry System* mengalami penurunan setiap tahunnya yaitu sebesar 0,012 pada tahun 2019 bila dibandingkan dengan tahun 2018 dan 0,058 pada tahun 2020 bila dibandingkan 2019.

Fluktuasi P/H/H setiap bulan dan terjadinya penurunan rata-rata P/H/H pertahun merupakan kesenjangan empiris (*empirical gap*) untuk diangkat dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan apabila terjadi penurunan P/H/H akan menyebabkan tidak tercapainya target produksi yang ditetapkan, mempengaruhi *fix cost* yang dikeluarkan perusahaan terutama pada *labour cost*. Selain itu bila hasil produksi tidak sesuai dengan standar kualitas yang berlaku, harus dilakukan pengerjaan ulang (*rework*).

Tabel 1.2
Rata-rata P/H/H Unit Bisnis pada tahun 2018-2020

No	Unit Bisnis	2018	2019	2020
1	Audio	3,76	3,84	4,01
2	Refrigerator	0,9515	0,9688	1,0053
3	Air Conditioner	2,19	2,16	2,23
4	Laundry System	2, 857	2, 845	2,787
5	IAQ Fan	4,97	5,48	5,75

Sumber PT Panasonic Manufacturing Indonesia

Motowidlo & Kell (2013) membuat definisi kinerja pegawai sebagai nilai total perilaku yang ditampilkan seorang individu sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi selama kurun waktu tertentu. Dimensi dalam kinerja pegawai meliputi kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), kinerja adaptasi (*adaptive performance*). Dimensi kinerja tugas merupakan keahlian yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas utamanya. Dimensi kinerja kontekstual merupakan dukungan individu terhadap organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis agar hal yang bersifat teknis berfungsi dengan baik. Dimensi kinerja adaptif merupakan kemampuan seseorang untuk beradaptasi terhadap sistem kerja atau peran yang berubah dalam bekerja. . Sedangkan Moehariono (2014) menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai seorang individu atau kelompok yang berupa kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tingkat kewenangan dan tanggung jawab individu atau kelompok tersebut agar tercapai tujuan institusi dengan cara legal, tidak melakukan pelanggaran terhadap hukum yang berlaku, tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Perhatian penuh ketika bekerja yaitu terjaga sepenuhnya dengan momen di sini dan saat ini mampu meningkatkan kreativitas karyawan yang dapat meningkatkan kinerja Viet et al. (2020). Kinerja pegawai juga akan semakin meningkat bila karyawan menemukan makna dalam bekerja sebagai motivasi intrinsik. Penemuan makna ketika bekerja berhubungan dengan spiritualitas yaitu hubungan seorang individu terhadap Tuhannya atau pengalaman akan kehadiran Tuhan pada dirinya untuk menemukan makna, tujuan dan misi pada saat

menjalankan kegiatan harian. Spiritualitas memiliki peranan penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai dengan tiga perspektif yaitu perspektif SDM, filosofis dan hubungan antar manusia. Spiritualitas pada perspektif SDM memiliki pengertian bahwa peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup para pegawai dapat dicapai melalui spiritualitas. Perspektif filosofis menunjukkan saat bekerja merasa memiliki tujuan dan menemukan makna. Sedangkan perspektif interpersonal merupakan perasaan keterhubungan terhadap komunitas (Karakas, 2010). Ketertarikan terhadap spiritualitas meningkat dikarenakan beberapa alasan seperti: spiritualitas dapat menyeimbangkan tekanan dan stres kehidupan yang bergejolak, ritual agama belum berpengaruh pada beberapa orang sehingga mereka terus mencari pemenuhan kekosongan batinnya, kesibukan kerja menyebabkan kurangnya kesempatan menjawab pertanyaan mengenai makna kerja, orang ingin menyatukan nilai pribadi dengan kehidupan profesionalnya, dan meningkatnya kecenderungan ketika seseorang mengejar material semakin merasa tidak cukup (Robbins & Judge, 2018).

Spiritualitas seorang individu merupakan keterhubungan dengan transendental dan makna hidup. Phipps (2012) berdasarkan pengertian Ashforth dan Pratt mengenai spiritualitas menyebutkan bahwa spiritualitas individu merupakan hasrat manusia untuk memiliki hubungan transendental, menyatu dengan makna dan kesadaran terhadap potensi yang dimiliki. Roof (2015) melaporkan hasil penelitian mengenai pengaruh spiritualitas individu terhadap *employee engagement* dan ketiga dimensi *employee engagement* yaitu dimensi semangat, dedikasi dan absorpsi. Dimensi semangat merupakan kondisi pegawai yang berenergi tinggi, mampu bangkit ketika menghadapi kegagalan, tekun, dan berusaha melakukan usaha melebihi yang ditargetkan. Dimensi dedikasi merupakan kondisi pegawai yang penuh antusias, merasa memiliki tujuan, senantiasa terinspirasi, dan bangga terhadap hasil kerja yang dicapai. Sedangkan dimensi absorpsi merupakan kondisi pegawai berkonsentrasi penuh, menikmati peran yang dijalankan ketika sedang bekerja dan merasakan kegembiraan dengan kondisi kerja yang ada. Hasil penelitian ini menunjukkan spiritualitas individu berkorelasi positif terhadap *employee engagement*, dimensi semangat, dan dimensi dedikasi namun berkorelasi negatif terhadap dimensi absorpsi.

Selain spiritualitas individu, spiritualitas kepemimpinan penting dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Fry (2003) menyatakan bahwa spiritualitas kepemimpinan (*spiritual leadership*) merupakan sekumpulan nilai, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan motivasi kepada para anggota secara intrinsik sehingga para anggota memiliki ketahanan secara spiritual melalui keterpanggilan dan keanggotaan. Visi (*vision*), cinta altruistik (*altruistic love*), harapan/ keyakinan (*hope/faith*) menunjukkan kualitas dari spiritualitas kepemimpinan. Visi meliputi: perhatian yang besar terhadap para pemangku kepentingan yang utama, menjabarkan tujuan dan perjalanan yang akan ditempuh, menggambarkan cita-cita yang luhur, menunjukkan adanya harapan/keyakinan, menetapkan standar keunggulan. Cinta altruistik meliputi memaafkan, melakukan hal baik kepada orang lain, integritas, empati, kasih sayang, kejujuran, kesabaran, keberanian, kepercayaan, loyalitas, kerendahan hati. Harapan atau keyakinan terdiri dari ketahanan, ketekunan, melakukan apa yang diperlukan, memperluas tujuan, harapan akan penghargaan dan kemenangan.

Hay (2002) menunjukkan hasil survei yang dilaksanakan terhadap 330 perusahaan yang tersebar di 50 negara bahwa mayoritas pegawai yang keluar dari perusahaan disebabkan karena merasa tidak memiliki kecocokan dengan atasannya (Carasco-saul, Kim, & Kim, 2015). Sedangkan hasil survei *employee engagement* yang dilaksanakan oleh Dale Carnegie Indonesia pada tahun 2014 terhadap para pegawai yang berdomisili di enam kota besar Indonesia menunjukkan hasil keseluruhan responden dapat mengalami *disengaged* apabila tidak ada kepuasan terhadap atasan langsungnya (Carnegie, 2014). Perilaku keseharian seorang pemimpin menurut (Breevaart et al., 2014) dapat mempengaruhi *engagement* bawahan ketika bekerja. Hal ini dikarenakan perilaku keseharian pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan transformasional dan memberikan penghargaan akan membentuk lingkungan kerja harian. (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015) melakukan penelitian mengenai kepemimpinan etis yang menunjukkan manfaat bagi peningkatan kinerja pegawai dan berhubungan dengan kesehatan dan kesejahteraan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepercayaan bawahan kepada atasan langsungnya memediasi penuh kepemimpinan etis terhadap *work engagement* dan kelelahan emosional. Hasil

ini merupakan bukti awal bahwa kepemimpinan etis berperan penting bagi kesehatan dan kesejahteraan pegawai dan menghindarkan terjadinya kelelahan emosional para pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan Lips et.al, (2018) menggunakan model struktural menemukan bahwa keadilan, kepemimpinan yang bertanggung jawab dan pekerjaan yang layak semuanya signifikan dan berhubungan positif terhadap kebermaknaan dalam bekerja.

Peningkatan *employee engagement* dapat dicapai juga bila kepemimpinan pada perusahaan tersebut menunjukkan kepedulian terhadap bawahan, menyimak dengan baik dan merespon masukan para bawahan, dapat dipercaya dan melakukan apa yang disampaikan (Hughes & Rog, 2008). Praktek manajemen yang baik dan efektivitas administrasi yang disertai pemberian dukungan kepada bawahan untuk melakukan pengembangan ide, berinisiatif dan berkontribusi terhadap seluruh masukan inovatif kepada perusahaan, mampu meningkatkan kinerja pegawai dan *employee engagement* yang merupakan “*good management-mentoring*” (Papalexandris & Galanaki, 2009).

Spiritualitas pada level organisasi dikenal dengan konsep spiritualitas tempat kerja yaitu pengalaman spiritual yang dimiliki pegawai ketika bekerja yang meliputi adanya perasaan berarti, kebersamaan dan transendensi (Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz, 2008). Sedangkan Ashmos & Duchon (2000) mendeskripsikan spiritualitas tempat kerja merupakan pengakuan terhadap kehidupan pribadi para pegawai yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang memiliki makna dan terjadi pada saat aktivitas berkomunitas. Pengertian tersebut mengandung tiga dimensi dari spiritualitas tempat kerja yaitu kehidupan pribadi, pekerjaan yang memiliki makna dan komunitas.

Thompson pada tahun 2000 menunjukkan perusahaan yang memiliki tingkat spiritualitas yang tinggi memperoleh peningkatan laba bersih, *return on investment*, dan nilai saham hingga 400-500%. Spiritualitas tempat kerja meliputi transendensi, komunitas dan nilai spiritual. Transendensi merupakan perasaan terhubung dengan sesuatu yang lebih besar daripada dirinya. Sedangkan komunitas menunjukkan adanya hubungan yang lebih mendalam dengan pihak lain ketika sedang bekerja. Dan nilai spiritual merupakan nilai yang berhubungan dengan spiritualitas seperti dapat dipercaya, integritas, keadilan. Kondisi

psikologis yang berhubungan dengan spiritualitas tempat kerja meliputi empat kondisi yaitu memiliki makna dalam pekerjaannya, memiliki makna saat bekerja, keselamatan dan ketersediaan. Keselamatan merupakan kondisi yang menunjukkan kebebasan para pegawai untuk mengekspresikan dirinya tanpa dilingkupi perasaan takut dan konsekuensi negatif terhadap dirinya, statusnya dan karirnya. Sedangkan ketersediaan adalah kondisi yang menunjukkan bahwa pegawai tersebut mempunyai sumber daya fisik, emosional, fisiologis ketika melaksanakan perannya. Spiritualitas tempat kerja melalui empat kondisi psikologis tersebut berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Saks, 2011). Spiritualitas tempat kerja mempengaruhi karakteristik penjualan yang berorientasi pada hubungan yaitu orientasi terhadap pelanggan, kemampuan beradaptasi, orientasi layanan, dan perilaku penjualan yang etis (Chawla & Guda, 2013).

Pengembangan spiritualitas di organisasi agar berdampak terhadap efektivitas organisasi, tidak hanya ditentukan oleh satu faktor namun keterlibatan faktor-faktor lainnya. Pengembangan spiritualitas di organisasi secara parsial antara spiritualitas individu, spiritualitas kepemimpinan dan spiritualitas tempat kerja menunjukkan adanya kesenjangan teoritis (*theoretical gap*) model perilaku organisasi. Mengacu pada model perilaku organisasi yang meneliti mengenai pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi, konsep spiritualitas dalam sebuah organisasi haruslah memperhatikan level individu, kelompok maupun struktur (Robbins & Judge, 2018). Spiritualitas individu mewakili level individu, spiritualitas kepemimpinan pada level kelompok dan spiritualitas tempat kerja pada level sistem-sistem organisasi. Penggabungan spiritualitas pada tiga level ini membentuk konsep baru dalam pengembangan spiritualitas di organisasi. Konsep baru yang dinamakan *Leadership Organizational Spirituality*. *Leadership Organizational Spirituality* merupakan pengembangan spiritualitas secara menyeluruh di organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai melibatkan spiritualitas para individu (*Individual Spirituality*) dalam organisasi tersebut, spiritualitas kepemimpinan (*Spiritual Leadership*) para pemimpin yang berada pada organisasi tersebut serta spiritualitas tempat kerja (*Workplace*

Spirituality) sebagai sebuah budaya dalam organisasi. *Leadership Organizational Spirituality* tersebut diharapkan menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

Pegawai yang menemukan makna pada saat bekerja yang berkaitan erat dengan spiritualitas dapat meningkatkan *work engagement* yang selanjutnya *work engagement* dapat meningkatkan kinerjanya (Wingerden & Stoep, 2018). Kondisi ketika karyawan *engaged* saat bekerja dikenal dengan konsep *employee engagement* (EE), sehingga EE berperan sebagai mediasi antara spiritualitas dan kinerja pegawai.

EE adalah kondisi psikologis yang menunjukkan keterlibatan, keterhubungan dengan, dan komitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pegawai yang *engaged* dengan pekerjaannya akan berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Dessler, 2014). Kahn seorang etnografer pada tahun 1990 mendefinisikan *engagement* merupakan sejauh mana manfaat para anggota organisasi ketika sedang bekerja. Pada saat seorang pegawai memiliki keterlibatan penuh, pegawai tersebut dapat bekerja dan mengekspresikan dirinya baik fisik, kognitif maupun emosionalnya (Saks, 2011). Sedangkan Robbins & Judge (2018) menyampaikan bahwa EE adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme pegawai pada pekerjaannya. Selanjutnya Branham & Hirschfeld (2010) memberikan definisi EE yaitu yang pertama peningkatan hubungan emosional dan intelektual para pegawai terhadap pekerjaan, organisasi, pimpinan, atau rekan kerja yang menyebabkan dirinya bersedia melakukan usaha tambahan ketika bekerja. Definisi EE yang kedua adalah meningkatnya komitmen pegawai kepada sesuatu atau seseorang dalam organisasi dan kesungguhan serta ketahanan dalam waktu yang lama ketika mereka bekerja.

EE tidak termasuk ke dalam sikap akan tetapi menunjukkan tingkatan seorang pegawai penuh perhatian dan absorpsi dengan pekerjaannya. Titik berat dari EE adalah peran formal pada saat bekerja bukan pada *extra role* dan perilaku sukarela. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menunjukkan pegawai terlibat secara sukarela dan perilaku informal pegawai yang bersedia memberikan bantuan kepada rekan

kerja dan organisasinya (Saks, 2006). Sedangkan Hewitt and Associates (2004) menyampaikan bahwa *engagement* merupakan ukuran besarnya energi atau gairah yang dimiliki pegawai kepada organisasinya. Para pegawai bersedia bertahan, berkata dan berusaha keras untuk bertahan dan berkomitmen terhadap organisasinya, berkata hal yang baik mengenai tempat kerjanya. Individu yang *engaged* senantiasa berperan aktif guna peningkatan bisnis lembaganya (Hughes & Rog, 2008).

EE dapat terjadi bila didukung atmosfer organisasi yang baik seperti: 1) *Management ownership* yaitu pegawai akan memberikan unjuk kerja yang terbaik apabila pihak manajemen menganggap para pegawai sebagai yang terbaik, 2) Komunikasi yang jelas terhadap para staf dan lebih memahami para staf seperti ekspektasi terhadap sistem *reward* yang lebih adil. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan agar pihak manajemen menyimak, mengakui, menghormati kontribusinya, 3) Ketersediaan perlengkapan dan informasi yang penting untuk meningkatkan unjuk kerja, 4) Budaya perusahaan yang dievaluasi dan menyingkirkan pengaruh negatif. 5) Pemberian apresiasi terhadap hasil kerja yang baik (Marie & Mar, 2014). Kinerja manajemen yang meliputi penetapan target kinerja dan pengembangan, penyampaian umpan balik dan pengakuan, program pengembangan pegawai, pemberian penghargaan pada saat tengah tahun maupun akhir tahun, iklim saling mempercayai dan pemberdayaan dapat meningkatkan EE (Mone, et.al, 2011).

EE berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan kepada konsumen, meningkatnya penjualan, kualitas produk, produktivitas, keselamatan kerja, retensi dan ketidakhadiran, dan peningkatan pendapatan perusahaan. Hasil survei Gallup memperlihatkan bahwa unit bisnis yang memiliki EE tinggi berpeluang untuk berkinerja hingga 83% melampaui target yang diberikan oleh perusahaan. Hasil survei Watson Wyatt Worldwide menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang *engagement* pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, memiliki pendapatan yang lebih tinggi hingga mencapai 26% (Dessler, 2014). Perusahaan dengan pegawai yang *fully engage* merupakan kunci untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang sulit ditiru para pesaing. Keputusan untuk melakukan perubahan harga dan produk lebih mudah dilakukan dibandingkan

dengan menciptakan kondisi dan perilaku pegawai yang *engage* terhadap pekerjaannya (Macey & Schneider, 2008). Hasil survei Gallup pada tahun 2009 memperkirakan pegawai yang tidak *engaged* menghamburkan \$250 - \$350 milyar pertahun. Towers Perrin mengadakan survei pada tahun 2005 terhadap 85.000 pegawai yang tersebar di 16 negara menunjukkan hasil 24% pegawai masuk pada golongan *disengaged*, 62% pegawai termasuk pada *partially engaged* dan hanya 14% pegawai yang *highly engaged* (Attridge, 2009).

Penelitian yang dilaksanakan terhadap 8.000 unit bisnis di 36 perusahaan menunjukkan bahwa unit bisnis yang EE-nya tinggi memiliki kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, lebih produktif, menghasilkan peningkatan laba, dan tingkat perputaran pegawai serta kecelakaan kerja yang lebih rendah (Robbins & Judge, 2018). Pegawai yang *highly engaged* berkontribusi pada peningkatan keyakinan manajer atau atasan dalam menyelesaikan tugas manajerialnya dengan lebih efektif (Peterson, 2001). Hasil penelitian Singh (2016) menghasilkan prosentase motivasi intrinsik dan ekstrinsik para pegawai dalam bekerja. Prosentase tersebut ialah *engagement in the work* 34%, otonomi 12%, keuangan 11%, adanya pengakuan 21%, budaya saling menghormati, kepercayaan dan keakraban 22%. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang berupa *engagement in the work* berperan lebih dominan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Kinerja pegawai akan semakin meningkat bila komitmen pegawai terhadap organisasinya tinggi. Keberpihakan pegawai terhadap organisasinya dikenal dengan komitmen organisasional yang meliputi komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Allen & Meyer, 1990). Komitmen organisasional baik komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif berpengaruh secara signifikan terhadap dimensi kinerja pegawai yaitu dimensi tugas dan dimensi kontekstual (Musabah, 2017). Sedangkan Wang et.al (2020) pada penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja tugas (*task performance*) maupun perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*). Spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) baik dimensi pekerjaan yang bermakna, dimensi rasa

kebersamaan, dimensi nilai-nilai organisasi berpengaruh terhadap ketiga dimensi komitmen organisasional. Dimensi pekerjaan yang bermakna dan dimensi rasa kebersamaan berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasional, sedangkan dimensi nilai-nilai organisasi hanya berpengaruh lemah terhadap komitmen organisasional (Mousa & Alas, 2016). Hasil empiris mengkonfirmasi bahwa spiritualitas berperan sebagai anteseden yang signifikan dari komitmen terhadap jejaring dan kepercayaan dalam konteks jejaring di antara Macan Anatolia yang berada di Turki. Komitmen ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi, memaksimalkan keuntungan dan utilitas, serta kepentingan ekonomi (Kurt et.al, 2016).

Penelitian Cesário (2017) tentang pengaruh *work engagement* dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa *work engagement*, komitmen afektif dan normatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen berkelanjutan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini menunjukkan korelasi yang kuat antara *work engagement* dan komitmen afektif, sedangkan korelasi antara *work engagement* dan komitmen normatif menunjukkan korelasi lemah. Hasil lainnya adalah *work engagement* berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai namun komitmen organisasional tidak menunjukkan pengaruh yang kuat.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa spiritualitas baik spiritualitas individu, spiritualitas kepemimpinan, spiritualitas tempat kerja; *employee engagement*, dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja pegawai, namun belum ada model peningkatan kinerja yang mengkombinasikan faktor-faktor tersebut sebagai variabel dalam penelitian. Penemuan makna dalam bekerja dapat meningkatkan *work engagement*, selanjutnya *work engagement* mampu meningkatkan kinerja pegawai (Wingerden & Stoep, 2018). Penemuan makna dalam bekerja berkaitan erat dengan spiritualitas, dengan demikian spiritualitas bukan hanya berpengaruh terhadap kinerja namun juga terhadap *engagement* pegawai dalam bekerja yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ketika karyawan *engaged* saat bekerja dikenal dengan konsep *employee engagement* (EE), sehingga EE berperan sebagai mediasi antara spiritualitas dan kinerja pegawai.

Sedangkan hasil penelitian Cesário (2017) ini menyisakan suatu kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa adanya ruang kosong mengenai kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh pegawai yang *engaged* terhadap pekerjaannya namun tidak menunjukkan komitmen terhadap organisasinya. Kesenjangan penelitian ini mendorong peneliti untuk menggali lebih jauh mengenai hubungan *work engagement*, komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Hasil penelitian Musabah et al. (2017) bahwa komitmen organisasional baik komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif berpengaruh secara signifikan terhadap dimensi kinerja pegawai yaitu dimensi tugas dan dimensi kontekstual ini menyisakan kesenjangan penelitian berupa adanya ruang kosong mengenai bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja adaptasi (*adaptive performance*). Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengembangkan model baru peningkatan kinerja pegawai melalui spiritualitas baik spiritualitas individu, spiritualitas kepemimpinan, spiritualitas tempat kerja dengan mediasi *employee engagement* dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk malakukan pengkajian lebih lanjut mengenai peranan *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* dan komitmen organisasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat kinerja pegawai, *leadership organizational spirituality*, *employee engagement*, komitmen organisasional pada pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
2. Apakah *leadership organizational spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
3. Apakah *leadership organizational spirituality* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
4. Apakah *leadership organizational spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?

5. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
6. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?
8. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Mendapatkan gambaran tingkat kinerja pegawai, *leadership organizational spirituality*, *employee engagement*, komitmen organisasional pada pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
2. Menguji pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap *employee engagement* pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
3. Menguji pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap komitmen organisasional pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
4. Menguji pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
5. Menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
6. Menguji pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap komitmen organisasional pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.
7. Menguji *employee engagement* memediasi pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.

8. Menguji komitmen organisasional memediasi pengaruh *leadership organizational spirituality* terhadap kinerja pegawai PT Panasonic Manufacturing Indonesia.

1.4 Manfaat/Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada PT. Panasonic Manufacturing Indonesia dan industri manufaktur pada umumnya dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui *leadership organizational spirituality*, *employee engagement* dan komitmen organisasional.
2. Hasil penelitian diharapkan menjadi tambahan informasi dalam mengembangkan spiritualitas di perusahaan baik pada level individu, pemimpin, dan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah referensi dalam ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mengenai peningkatan kinerja pegawai, *employee engagement* dan komitmen organisasional.
2. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah referensi dalam pengembangan spiritualitas di perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai.