

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan dan meningkatkan keuntungan di persaingan industri yang semakin menantang. Persaingan industri yang semakin ketat belakangan ini, mengakibatkan banyak perusahaan perlu menyusun ulang strategi untuk meningkatkan eksistensinya. Karyawan di dalam suatu perusahaan tidak hanya menjadi bagian dalam melaksanakan fungsi perusahaan, akan tetapi menjadi aset berharga dalam keberhasilan perusahaan tersebut. Guna mewujudkan keberhasilan perusahaan, maka aset berharga perusahaan yakni para karyawan perlu memiliki keterlibatan penuh terhadap perusahaan. Perusahaan juga harus mendorong terciptanya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan performansi perusahaan.

Kegagalan perusahaan dapat dilihat dari penurunan keterlibatan karyawan yang dapat terlihat dari rendahnya perilaku karyawan di dalam sebuah perusahaan seperti bermalas-malasan dalam bekerja, sering terlambat saat kerja, tidak mentaati aturan perusahaan serta kurangnya kepedulian terhadap pekerjaan dan rekan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Marciano (2010) yang mengemukakan bahwasanya karyawan yang tidak terlibat dalam pekerjaannya akan memunculkan sikap kurang peduli terhadap pekerjaan yaitu hanya menjalankan pekerjaan sesuai perintah, tidak fokus terhadap pekerjaan, bersantai-santai dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu kerja untuk memaksimalkan pekerjaan sehingga mengarah pada penurunan produktifitas karyawan dan penurunan pendapatan perusahaan.

Smith & Marcwick (2009) menyatakan perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti mampu menghemat 55 persen biaya rekrutment, dan mampu menghasilkan keuntungan perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan rendah.

Institute of Employee Studies menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan suatu bentuk sikap peduli terhadap keberhasilan perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang terlibat akan peduli terhadap bisnis organisasi dan mampu bekerja secara tim dalam meningkatkan performansi perusahaan (Ratnaningsih, 2011).

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan peneliti kepada pihak manajemen perusahaan, peneliti menemukan kurang adanya keterlibatan karyawan secara totalitas di PT. Hartono Istana Teknologi terhadap pekerjaan dan perusahaan yang ditandai dengan karyawan kurang fokus dalam bekerja, melanggar aturan perusahaan, dan bersantai-santai dalam bekerja sehingga berakibat pada menurunnya produktifitas karyawan. Penjelasan diatas sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan pihak manajemen perusahaan berinisial S. Subjek S menyatakan:

“iya pasti ada, saya menemukan ketika survey langsung di lapangan, ada karyawan yang mengobrol ketika jam kerja sehingga tidak mampu memenuhi target perusahaan ya karena mengobrol itu jadi manajemen waktunya buruk. Jadi pekerjaan yang ditargetkan tidak bisa diselesaikan tepat waktu padahal sudah dijelaskan dalam peraturan kerja tapi tetap saja ada yang melanggar. Disini kan semua bagian kan dikejar target kalau tidak fokus dan mengobrol seperti itu jadinya tidak mampu menyelesaikan target pekerjaannya. Misal sehari harus menyelesaikan 5000 tapi karena santai-santai akhirnya ga bisa mencapai 5000. Trus kadang kalau karyawan nggak fokus itu misal kayak ini kan bagian produksi tugasnya ada yang pasang rak trus jadinya salah ngetakiin rak kulkas di ukurannya, kan itu jadinya nanti fatal kan. Pernah juga terjadi masalah yang berdampak pada resiko keselamatan karena karyawan mengobrol satu sama lain dengan teman-temannya, tidak fokus dengan pekerjaan sehingga tidak sadar jarinya terkena mesin dan terpotong gitu tapi untungnya bisa segera diatasi saat itu. Pekerjaan disini kan monoton jadi setiap hari sama misalnya bagian produksi ada yang tiap hari nempelin rak ada yang pasang pintu jadi misal hari ini satu pintu bisa lima menit harusnya besoknya kan bisa kurang dari lima menit jadi semakin hari semakin cepat gitu tapi kadang ada yang temennya bisa dapet lima menit beberapa pintu tapi ada juga yang lima menit belum bisa menyelesaikan satu pintu. Jadi kurang mampu beradaptasi dengan pekerjaannya. Penyesuaiannya lama gitu. nah karyawan yang seperti itu maksudnya meremehkan pekerjaan itu yang kurang baik dan memberi dampak kurang baik untuk perusahaan.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, terlihat bahwasanya keterlibatan karyawan PT. Hartono Istana Teknologi belum maksimal. Karyawan yang tidak terlibat memberikan dampak buruk baik bagi diri sendiri ataupun terhadap perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tidak terlibat kurang memiliki sikap antusias dalam bekerja dan kurang fokus terhadap pekerjaannya sehingga tidak mampu memberikan lebih dari harapan perusahaan bahkan terkadang tidak mampu memenuhi tuntutan yang diberikan perusahaan. Kurangnya keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan tidak dapat dibiarkan terjadi secara terus menerus dan membawa dampak negatif bagi kinerja karyawan yang mengarah pada kerugian perusahaan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan di dalam suatu perusahaan maka akan meningkatkan produktifitas karyawan dan perusahaan.

Lockwood (Smith & Markwick, 2009) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat akan bekerja lebih keras, lebih setia, dan lebih ekstra dalam mengupayakan keberhasilan perusahaan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Zulkarnain dan Hadiyani (2014) yang menyatakan bahwa siap tidaknya karyawan menerima perubahan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan. Keberhasilan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesiapan karyawan untuk berubah lebih baik khususnya dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan keterlibatan tinggi cenderung memiliki rotasi karyawan yang rendah, produktifitas yang tinggi, jumlah pemegang saham lebih banyak, dan kinerja keuangan yang lebih baik. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Towers Perrin (Smith & Markwick, 2009) mengenai pendapatan operasional dari 50 perusahaan keuangan, hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi (70 persen dari karyawan) mengalami peningkatan pendapatan operasional hingga 19,1 persen dalam kurun waktu setahun dan penghasilan tambahan gabungan lebih dari 192 juta. Sebaliknya pendapatan operasional perusahaan dengan tingkat

keterlibatan karyawan rendah mengalami penurunan sebanyak 32,7 persen dan kerugian gabungan lebih dari 448 juta. Hirarki keterlibatan karyawan yang ditemukan oleh Penna (Mehta & Mehta, 2013) menyebutkan bahwa inti dari hirarki keterlibatan karyawan adalah pemberian dasar gaji dan tunjangan. Berdasarkan pada hirarki tersebut, salah satu upaya menciptakan keterlibatan karyawan adalah sistem kompensasi yang adil dan layak (Oktarini dan Indrawati, 2014).

Teneh, Tewal, & Tawas (2015) mendefinisikan kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk langsung maupun tak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan perusahaan dalam jangka waktu tetap dan berkala sebagai balasan atas kerja keras karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan seperti gaji, insentif, dan komisi. Kompensasi tak langsung juga memiliki peranan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan seperti tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Kompensasi yang adil dan rasional dapat meningkatkan motivasi kerja dan performansi karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No 3 Tahun 2003 Bab X Pasal 88 ayat 2 tentang Ketenagakerjaan bahwa penetapan kebijakan pengupahan dilakukan guna melindungi para pekerja.

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawan sebenarnya sudah diatur dalam Undang-undang Ketenagakerjaan No 3 Tahun 2003 pasal 92 ayat 1 bahwa kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan jabatan, golongan, lama kerja, pendidikan dan kompetensi karyawan. Kompensasi yang diberikan dengan tepat membuat karyawan merasa puas dan memiliki motivasi lebih untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan memandang kompensasi yang diterima tidak tepat akan berdampak pada penurunan motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja.

Munandar (2001) mengatakan kompensasi yang dirasakan adil oleh karyawan akan menentukan kepuasan karyawan. Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat membentuk persepsi dalam bentuk pikiran, perasaan dan perilaku. Persepsi merupakan proses seseorang mengorganisasikan atau menafsirkan

stimulus yang ada dalam lingkungan (Atkinson, 1983). Persepsi seseorang dipengaruhi oleh suasana emosional, kebutuhan, pengalaman, dan latar belakang budaya. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi juga berbeda-beda. Persepsi negatif mengenai ketidakadilan kompensasi dapat melatarbelakangi banyak pencurian dan sabotase pegawai (Baron & Byrne, 2005).

Khusus masalah kompensasi, PT Hartono Istana Teknologi Cabang Sayung telah memberikan kompensasi yang sesuai dengan peraturan pemerintah yaitu telah sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kabupaten). Hal tersebut dibenarkan oleh karyawannya bahwa karyawan mendapatkan kompensasi sesuai dengan UMK. Selain gaji pokok, karyawan juga menerima insentif yang sesuai dengan perjanjian serta promosi jabatan yang baik. Perusahaan juga memberikan tunjangan perawatan kesehatan (BPJS) kepada seluruh karyawan. Perusahaan juga memberikan reward sesuai dengan kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan pihak perusahaan berinisial S. Subjek S menyatakan :

“Perusahaan ini sudah memberikan gaji sesuai UMK, memenuhi hak yang pokok, kami juga tidak terlambat memberikan insentif seperti uang lembur karena kami kan juga pasti dimintai laporan oleh atasan dan kami juga memberikan jaminan kesehatan kepada seluruh karyawan secara merata tanpa membedakan jabatan karyawan. oya tentunya kami memberikan promosi jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan kinerja individu. Promosi jabatan ya tergantung individunya. Promosi jabatan bisa dalam bentuk diangkat sebagai pegawai tetap dalam perusahaan ini.”

Hal ini didukung dengan hasil wawancara subjek kedua berinisial R yang mengatakan:

“cuman kadang ya telat berapa hari gitu kalau hari libur gitu kan berarti mundur hari gajiannya, kalau masalah promosi jabatan disini memang agak sulit jadi ya kerjanya bisa bagian itu aja, kadang udah lama kerja tapi yang diangkat supervisor yang baru masuk”. Jadi mbak gaji saya dengan gaji teman saya itu sama padahal kerjanya lebih berat saya ya saya merasa keberatan sebenarnya.

Perusahaan berharap dengan adanya kompensasi yang adil, karyawan mampu memberikan timbal balik yang positif terhadap perusahaan berupa kepuasan kerja yang mengarah pada keterlibatan karyawan sehingga keuntungan perusahaan bisa meningkat. Akan tetapi tidak semua karyawan memberikan umpan balik yang positif karena masih ditemukan karyawan yang kurang memiliki keterlibatan terhadap pekerjaannya yang berdampak pada menurunnya produktifitas dan pendapatan perusahaan. Hal ini disebabkan adanya persepsi mengenai ketidakadilan kompensasi yang diterima karyawan sehingga karyawan kurang merasa puas dan menunjukkan sikap menuntut keadilan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterima tidak adil akan menunjukkan perilaku seperti menuntut gaji yang lebih tinggi kepada perusahaan, menceritakan mengenai persepsi ketidakadilan kompensasi yang diterimanya kepada teman-temannya, dan mempengaruhi pikiran rekan-rekannya.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan subjek S yang menyatakan:

“Karyawan sudah diberi gaji yang sesuai, insentif, dan promosi jabatan. Tapi biasanya pegawai yang sudah berkeluarga sih yang suka meminta gaji lebih katanya kebutuhannya naik, ada keluarga yang harus dibiayai, biaya hidup makin mahal paahal ya kami sudah memberikan gaji dan insentif sesuai tapi ya gitu kadang karyawan itu cerita ke temen-temennya kalau ngerasa kurang, ga sesuai, terlalu sedikit tapi ya itulah tergantung persepsi karyawan itu sendiri.”

Hal di ini didukung dengan hasil wawancara dengan subjek ke 3 berinisial P, peneliti menemukan adanya persepsi negatif mengenai keadilan kompensasi yang diterima sehingga dapat menyebabkan karyawan tidak bertahan di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan subjek ke 3 berinisial P. Subjek P mengatakan:

“Ya kadang merasa gimana ya, kan kalo di pabrik ada yang kerjanya bagian GBJ (Gudang barang jadi) itu tu tugasnya ngangkutin kulkas, mesin cuci, dan lainnya itu ke truk sehari target bisa sampai 500 loh kadang tapi gajinya itu sama kayak yang kerjanya cuman nempelin solasi atau yang cuman ngelap-ngelap biar mengkilap itu. Ya kan capeknya beda to mbak tapi gajinya sama, kadang ya ngerasa kurang puas tapi ya kan kalau di pabrik kita nggak

bisa milih bagian apa jadi ya diterima aja.”Kadang kalau mikirin nggak puas ya kadang jadinya kayak pingin keluar cari kerjaan lain yang gajinya lebih banyak mbak.”

Salah satu penggerak keterlibatan karyawan selain kompensasi adalah kepemimpinan. Pemimpin sebagai pemegang tanggung jawab terbesar dalam perusahaan memiliki pengaruh dalam keberhasilan perusahaan. Seorang pemimpin pada hakekatnya harus mampu memahami kebutuhan, keinginan dan harapan para pengikutnya. Pemimpin juga harus mampu mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional sangatlah tepat untuk dilaksanakan dalam perusahaan guna mendorong dan menciptakan keterlibatan karyawan serta mampu meningkatkan kinerja karyawan (Palgunanto, Suparno, & Dwityanto, 2010).

Kepemimpinan transformasional banyak membawa dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang seringkali digunakan oleh perusahaan dalam melakukan perubahan menuju perusahaan yang lebih maju dan sukses. Gaya kepemimpinan transformasional juga dapat memotivasi karyawan dalam bekerja melebihi hanya sekedar mendapatkan gaji semata sehingga dapat mendorong berkembangnya keterlibatan karyawan (Rizkiani & Nurnida, 2016).

Hasil wawancara dengan subjek kedua berinisial R. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Peneliti juga menemukan bahwa kepemimpinan di PT. Hartono Istana Teknologi belum sepenuhnya efektif dan tepat dalam memimpin bawahan. Kepemimpinan yang tidak tepat membuat bawahan merasa tidak nyaman dan berdampak pada pelepasan karyawan. Kepemimpinan yang bersifat transformasional cenderung membuat karyawan bertahan di perusahaan serta mampu membangkitkan motivasi para karyawan dalam bekerja khususnya karyawan dengan pekerjaan monoton. Subjek R mengatakan:

“Kalo supervisorku tuh masih muda kan ya, jadi ya kadang belum bisa kayak mengayomi, kayak ngasih motivasi gitu kadang kurang, malah kadang kalo supervisornya lebih muda gitu pada nganggepnya kayak temen sendiri, jadi ya kalo pemimpinnya kurang bisa memotivasi

jadinya ya kan lama-lama kerja kan bosan jadinya malah nggak betah.”Trus nek misal kita kan kerjanya sama terus to, setiap hari misal angkat kulkas 250 buah kan ya capek, terus pimpinan kadang sukanya marah-marah trus omongannya kasar gitu kan akhirnya karyawan kan ya nggak betah trus keluar. Kalau aku pribadi sifat pemimpin tuh pengaruh banget sih buat bawahan.”

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas, peneliti menemukan rendahnya keterlibatan karyawan yang ditunjukkan oleh perilaku karyawan yang kurang fokus dalam bekerja, kurang antusias dan semangat dalam bekerja yang berdampak pada menurunnya produktifitas dan kinerja karyawan. Hal ini tentunya meresahkan perusahaan yang berharap karyawan dapat membantu perusahaan mewujudkan tujuan perusahaan. Kurangnya keterlibatan karyawan PT. HIT dipengaruhi oleh persepsi karyawan yang merasa kurang mendapat kompensasi yang adil dibandingkan rekan kerjanya serta dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dari setiap tim atau divisi masing-masing. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan belum sepenuhnya tepat dalam memotivasi dan mempengaruhi karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga menyebabkan kurangnya keterlibatan karyawan yang dapat membawa dampak buruk bagi perusahaan.

Peneliti menemukan penelitian yang serupa dengan penelitian ini yaitu penelitian Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) mengenai hubungan persepsi terhadap kompensasi dengan keterlibatan karyawan yang membuktikan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi memberikan sumbangan 23,6% terhadap *employee engagement*. Penelitian selanjutnya yang serupa yaitu penelitian Oktarini dan Indrawati (2014) mengenai hubungan antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan kompensasi memberikan sumbangan efektif 68,2% terhadap komitmen organisasi.

Penelitian selanjutnya yaitu penelitian Rahayu (2012) mengenai persepsi keadilan kompensasi dan komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa karyawan merasa dengan pemberian kompensasi yang adil lebih meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya dibandingkan dengan kepuasan kerja

yang dirasakan oleh karyawan. Walaupun serupa dengan penelitian terdahulu, namun penelitian ini memiliki perbedaan yang menunjukkan orisinalitas dari penelitian ini yaitu meskipun penelitian ini memiliki kesamaan dua variabel dengan penelitian di atas, namun terdapat perbedaan pada variabel yang lainnya, lokasi, dan juga subjek penelitian. Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Hubungan Antara Persepsi Keadilan Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Karyawan di PT. Hartono Istana Teknologi Sayung, Demak.”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan di atas maka dapat diangkat rumusan masalah yaitu : apakah ada hubungan antara persepsi keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan karyawan pada karyawan PT Hartono Istana Teknologi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Hartono Istana Teknologi serta untuk memberikan pemahaman dan saran yang lebih mendalam pada karyawan dan organisasi mengenai keterlibatan karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, dan persepsi terhadap keadilan kompensasi.
 - b. Bagi peneliti lain, diharapkan dapat menambah wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi dan menjadi bahan referensi peneliti lain untuk permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

- a. Membantu perusahaan memahami keterlibatan karyawan
- b. Memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara persepsi keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam mengembangkan dan menumbuhkan keterlibatan karyawan.