

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia memiliki peran penting bagi perusahaan atau organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Nugraha (2018), dalam studinya menuturkan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang memiliki andil sebagai input produktivitas organisasi. SDM membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan berfokus pada perbaikan operasional dan proses yang digunakan sebagai alat untuk manajemen dalam upaya mereka untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan perubahan yang diinginkan dalam kualitas operasional perusahaan. (Markos,2010).

Sonnetag (2002), dalam jurnalnya menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk memenuhi tujuan, yakni dalam meningkatkan kualitas produk atau pelayanan sehingga memiliki kemampuan bersaing. Peningkatan kinerja seorang karyawan dapat didasarkan atas adanya *work engagement* atau rasa keterikatan kerja dengan perusahaan. Simon (2009), dalam tulisannya menyatakan bahwa *engagement* merupakan sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara keterikatan, yang membutuhkan hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan. Strom et al. (2003) dalam Gozukara (2015), menyatakan

bahwa organisasi yang sukses umumnya memiliki keuntungan dari karyawan yang terlibat berkonsentrasi pada pekerjaan mereka secara psikologis, fisik dan intelektual. Oleh karena itu, organisasi yang kompetitif harus berusaha memberikan lingkungan kerja yang mendukung, positif dan memotivasi untuk mendorong keterikatan kerja. (Gozukara,2015)

Dalam rangka peningkatan kinerja, Kahn (1990) dalam Ariani (2014), mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan adalah yang dekat dengan tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan, sehingga karyawan tersebut bersedia memberi kemampuan dan energi, dan bersemangat untuk bekerja di organisasi yang harus diterjemahkan ke tingkat yang lebih tinggi, yakni memaksimalkan kinerja sesuai dengan peran yang dimainkan dan kinerja yang berada di luar peran yang dimainkan. Karyawan yang mendedikasikan dirinya pada peran pekerjaan harus memiliki kinerja kontekstual yang lebih tinggi dan terkait dengan kecenderungan individu untuk berperilaku dengan cara yang memfasilitasi kecenderungan untuk berperilaku sesuai dengan konteks sosial dan psikologis suatu organisasi. Hal ini juga sependapat dengan Simon (2009), yang menyatakan bahwa karyawan merasa terikat ketika mereka menemukan makna dan motivasi pribadi dalam pekerjaan dan menerima dukungan interpersonal yang positif serta berada dalam lingkungan kerja yang efisien. Dikatakan pula bahwa keterikatan kerja akan memiliki peran bagi peningkatan keunggulan bersaing perusahaan dengan memaksimalkan hasil karyawan dan memanfaatkan sumber daya organisasi. Ketika organisasi memusatkan perhatian pada orang-orang mereka, mereka melakukan investasi dalam sumber daya terpenting mereka.

Dari pendapat tersebut dapat digarisbawahi bahwa karyawan yang memiliki keterikatan lebih baik akan memiliki peran lebih dalam organisasi atau perusahaan daripada karyawan yang memiliki keterikatan lebih rendah. Ghafoor (2011), berpendapat lemahnya keterikatan karyawan dengan pekerjaan mengakibatkan tidak efektifnya melakukan tugas-tugas menantang yang diberikan kepada mereka.

Banyak penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keterikatan kerja akan meningkatkan performa kerja karyawan. Schaufelli et.al (2006), menjelaskan bahwa work engagement merupakan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Schaufeli et.al (2007) yang dikutip Bruinhoff (2016), menemukan bahwa keterikatan menciptakan *spiral gain* positif yang diharapkan akan mengarah pada peningkatan kinerja dari waktu ke waktu. Ketika karyawan terikat, mereka berinvestasi dalam energi fisik, emosi dan kognitif ke dalam peran kerja. Karyawan yang mampu meningkatkan kinerja karena mereka memperhatikannya dan lebih fokus pada tanggung jawab. Penelitian Setioaji (2016) dan Victoria (2018), memberikan bukti empiris bahwa employee Engagement memiliki dampak secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor lain yang memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan adanya faktor kepemimpinan. Danim (2004) dalam Andreani (2016), menyatakan bahwa Untuk meningkatkan kinerja karyawan, peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan dan mengelola karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa pemimpin, perusahaan hanya sekelompok orang yang

bekerja bersama tanpa bimbingan yang memungkinkan mereka untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sopiah (2008), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Kepemimpinan memiliki beberapa tipe atau gaya, dimana menurut pendapat Bisharat et.al. (2016) yang dikutip Manzoor (2019), gaya kepemimpinan diprediksi mampu meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang akan dikaji adalah kepemimpinan transformasional, yaitu gaya kepemimpinan yang mendukung perkembangan dan pertumbuhan karyawan. Kepemimpinan model ini mampu memotivasi karyawan sehingga dapat mengembangkan potensi diri. Pemimpin berupaya mengoptimalkan pengembangan, bukan hanya berkenaan dengan kinerja. Pengembangan ini mencakup pematangan kemampuan, motivasi, sikap, dan nilai-nilai. Pemimpin seperti itu ingin meningkatkan tingkat kedewasaan dari kebutuhan mereka. (Elgelal,2014)

Bushra et.al. (2011), dalam studinya mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu bekerja dengan tim dalam mengidentifikasi perubahan, mampu menciptakan visi serta memberikan inspirasi bagi bawahan. Gill et.al (2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah proses memengaruhi perilaku karyawan dan cara mereka berpikir serta membangun komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari kedua pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri bahwa pemimpin memiliki visi yang jelas sehingga akan mampu memotivasi bawahan

untuk mengoptimalkan kemampuan dan potensi yang dimiliki dalam upayanya prestasi kerja yang tinggi dan berkualitas guna mencapai tujuan organisasi. Pentingnya perusahaan untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan dalam pencapaian tujuan perusahaan dikarenakan gaya kepemimpinan merupakan adalah bahwa akar membangun dalam membantu para pemimpin dan organisasi untuk mengklarifikasi masalah dan membantu manajemen dalam mengatasi masalah. (Hee et.al.,2018)

Penelitian Andreani (2016), Hee et.al. (2018), Salu (2018), Marinda (2018) dan Victoria (2018), menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Setjoadi (2016), memberikan hasil berbeda dimana *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga akan menguji peran *work engagement* sebagai variabel mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang menggunakan model ini, penelitian Hee et.al (2018), menggunakan objek pada karyawan organisasi atau perusahaan di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Salu (2018), yang memberikan bukti empiris bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh kinerja karyawan apabila melalui *work engagement*. Penelitian Setjoadi (2016), juga menggunakan *work engagement* sebagai variabel intervening pada

pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan. *work engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian Marinda (2018), juga menguji peran *employee engagement* pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi meningkatkan kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengaruh langsung pada penelitian Widjaja (2016), Goei (2016) dan Permadi (2018), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak secara signifikan.

Berdasarkan hasil-hasil pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya ketidakkonsisten hasil (*research gap*), sehingga penulis tertarik untuk mengkaji dan menguji kembali hubungan antara keduanya.

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung Semarang, yang memberikan jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat pada umumnya dan masyarakat Kota Semarang pada khususnya. Dalam meningkatkan daya saing untuk menciptakan strategi dalam memenangkan persaingan khususnya dalam meningkatkan pelayanan kesehatan. Namun kenyataannya masih terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan masih belum maksimalnya kinerja yang ditunjukkan karyawan. Belum maksimalnya kinerja karyawan ini salah satunya disebabkan karena kurang disiplin dalam bekerja. Adapun data mengenai tingkat disiplin kerja karyawan dapat diketahui pada tabel berikut :

Tabel 1.1 Tingkat Kedisiplinan Pegawai RSI Sultan Agung Semarang Periode Tahun 2018

| No | Bulan     | Indisipliner | Disiplin |
|----|-----------|--------------|----------|
| 1  | Januari   | 20           | 939      |
| 2  | Februari  | 21           | 942      |
| 3  | Maret     | 18           | 958      |
| 4  | April     | 69           | 932      |
| 5  | Mei       | 11           | 995      |
| 6  | Juni      | 25           | 982      |
| 7  | Juli      | 19           | 962      |
| 8  | Agustus   | 16           | 985      |
| 9  | September | 21           | 975      |

Sumber : RSI Sultan Agung Semarang Tahun 2018.

Data pada tabel 1.1. menunjukkan fenomena indisipliner pegawai dalam bekerja. Data indisipliner yang tertinggi terjadi pada bulan April 2018, dimana terdapat 69 melakukan tindakan indisipliner dalam bekerja. Tingginya tingkat indisipliner ini dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan atau dalam hal ini dapat mengganggu pelayanan kesehatan kepada pasien. Selain itu tingginya indisipliner pegawai menunjukkan rendahnya komitmen pegawai terhadap perusahaan dan rendahnya komitmen pegawai akan menurunkan kinerja pegawai.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, masih adanya permasalahan yang dialami perusahaan. Hal ini diketahui masih adanya karyawan yang indisipliner dalam bekerja. Kondisi ini dapat mengganggu jalannya operasional perusahaan atau dalam hal ini dapat mengganggu pelayanan kesehatan kepada pasien. Oleh karena itu permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan melibatkan faktor kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Sehingga pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement* ?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *work engagement* memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement*.
2. Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis apakah pengaruh *work engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis apakah *work engagement* mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan



Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi RSI Sultan Agung Semarang dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan pada masyarakat dengan mengoptimalkan kemampuan kinerja karyawannya dengan peningkatan *work engagement* dan kepemimpinan transformasional.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat bagi penelitian berkaitan dengan pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan peningkatan *work engagement* melalui kepemimpinan transformasional dalam memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.