

# BAB I

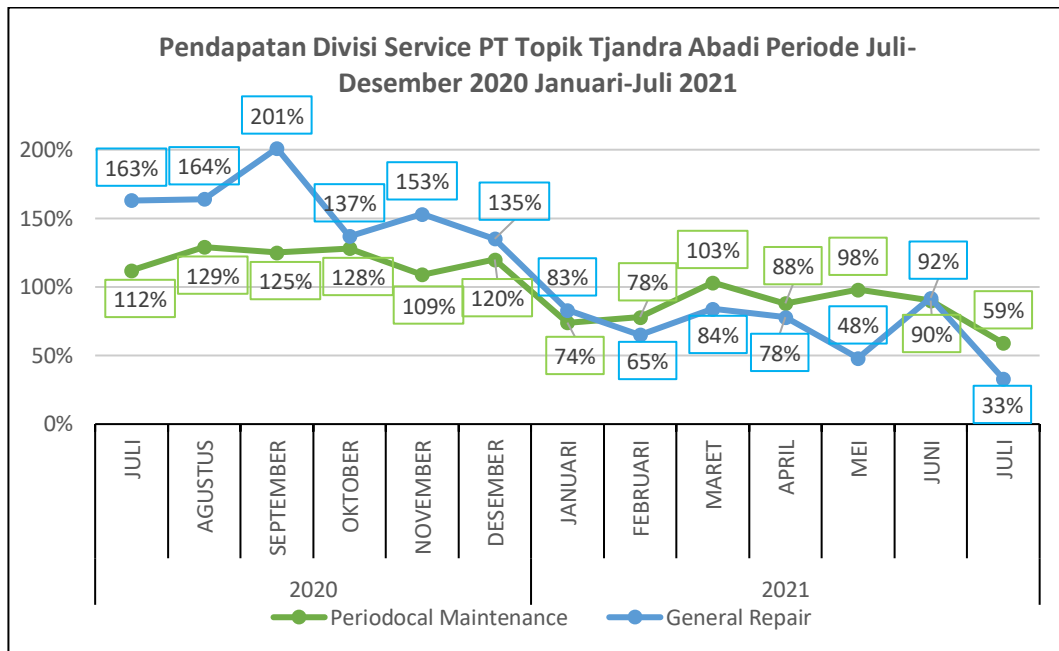
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan atau organisasi yang baru saja berdiri, membutuhkan waktu dan usaha yang cukup keras untuk membuat karyawan atau sumber daya manusianya memiliki loyalitas dan terikat dengan perusahaannya. Selain itu, dibutuhkan juga seorang pemimpin yang dapat menjadi contoh dan memiliki pengaruh cukup kuat untuk membuat karyawan didalam perusahaan menjadi lebih semangat untuk bekerja dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sumber daya manusia sangat penting, karena dapat memberikan dampak yang cukup besar bagi kinerja perusahaan. Halim dalam Priambodo, dkk (2019:214), memaparkan bahwa kondisi para pekerja di Indonesia hanya 36% yang sangat terikat (*engaged*), selanjutnya 17% merasa tidak terikat (*disengaged*) yang menimbulkan resiko potensial untuk produktivitas dan kinerja, 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir terikat, sisanya 24% digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri (*actively disengaged*). Dalam suatu perusahaan jika *engage* dari karyawan rendah akan membuat produktivitas pekerjaan terganggu dan tujuan organisasi terhambat, dengan keterlibatan karyawan dalam organisasi, menjadi faktor utama juga untuk mencapai tujuan organisasi.

Schaufeli & Salanova, yang dikutip Ramadhani & Hadi mengemukakan: “Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan memiliki peningkatan komitmen organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan angka *turnover*, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, meningkatkan *role behavior*, memunculkan perilaku *pro-aktif* dan motivasi untuk belajar, menunjukkan performa kerja dan inisiatif yang lebih tinggi, serta rendahnya perilaku tidak masuk kerja atau *absenteeism*” (2018:2).

Berikut adalah pendapatan dari divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi pada bulan Juli-Desember tahun 2020 dan bulan Januari-Juni tahun 2021.



Sumber : Divisi Service PT Topik Tjandra Abadi (2021)

**Grafik 1. 1**

### **Pendapatan Divisi Service PT Topik Tjandra Abadi Periode Januari-Juli 2021**

Berdasarkan pada grafik 1.1 diketahui bahwa persentase pendapatan divisi *service* pada tahun 2020 rata-rata melebihi dari target yang ditentukan, seperti pada tim *General Repair* (GR) yang tertinggi mencapai 201% di bulan September dan tim *Periodical Maintenance* (PM) yang tertinggi mencapai 129%, tetapi, memasuki tahun 2021 pendapatan dari divisi *service* mengalami penurunan yang cukup drastis yang menjadikan rata-rata pendapatan dari divisi *service* belum mencapai target yang sudah ditentukan. Pada tim PM dan GR di tahun 2021 mengalami pencapaian yang fluktuatif hampir semua mengalami naik turun dan yang paling rendah yaitu pada bulan Juli 2021 tim PM hanya mendapat 59% dan tim GR hanya mendapatkan 33% dari target yang ditentukan, tetapi pada tim PM sempat melebihi target yaitu pada bulan Maret mencapai 103%.

Markos & Sridevi dalam Pringgabayu & Dyah (2016:164), menyatakan dalam penelitiannya bahwa ketika seorang karyawan merasa terikat pada perusahaan tempatnya bekerja, ia tidak hanya menjadi loyal seberapa berat pun pekerjaan yang

harus dijalaninya, tapi karyawan itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan, mereka pun akan menunjukkan sebuah hubungan yang aktif dengan perusahaannya dimana karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran perusahaan. Schaufeli dalam Priambodo, dkk (2019:215) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Demi tercapainya tujuan dari organisasi tersebut dan menjadikan karyawan *engage* terhadap perusahaan tidaklah mudah, perusahaan harus terus meningkatkan dalam mengelola sumber daya manusia atau karyawan dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhinya.

Penulis melakukan pra survey mengenai *employee engagement* karyawan di divisi *service* Honda Abadi Cibiru untuk mengetahui tingkat keterikatan karyawan dengan melakukan penyebaran angket kuisisioner kepada 20 karyawan berdasarkan indikator *employee engagement*, dengan hasil pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Pra Survey *Employee Engagement***

No.	Pernyataan	Persentase				
		SS	S	C	TS	STS
	Semangat ( <i>Vigor</i> )					
1	Saya kurang memiliki energi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan	25%	65%	5%	5%	-
2	Saya selalu bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya	20%	30%	30%	15%	5%
	Dedikasi ( <i>Dedication</i> )					
3	Saya merasa tidak senang ketika harus melakukan pekerjaan melebihi jam kerja	40%	50%	10%	-	-
4	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya di perusahaan ini	10%	30%	45%	15%	-
	Penyerapan ( <i>Absorption</i> )					
5	Saya selalu memikirkan kesuksesan perusahaan	25%	35%	20%	20%	-
6	Saya merasa senang jika perusahaan melibatkan saya dalam berbagai pekerjaan diluar tugas pokok saya	10%	30%	10%	25%	25%
7	Saya akan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat terbaik untuk bekerja	10%	20%	45%	10%	15%

Sumber: diolah oleh penulis (2021)

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

C : Cukup

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Berdasarkan tabel 1.1 mengenai pra survey yang dilakukan, dapat dilihat bahwa permasalahan yang terjadi dari sisi *employee engagement* yaitu karyawan memiliki energi yang rendah dalam melakukan pekerjaan, lalu karyawan tidak senang ketika harus bekerja melebihi jam kerja yang sudah ditentukan serta karyawan tidak merasa senang jika perusahaan melibatkan mereka dalam pekerjaan diluar tugas pokoknya.

Pemimpin adalah seseorang yang dipercaya dan memiliki kualitas untuk memimpin organisasinya. Seorang pemimpin harus bisa menjadi contoh dan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Truxillo dalam Afrianty, dkk (2020:146) *servant leadership* merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang menekankan kepada *empowerment* (pemberdayaan) bawahan/pengikut agar bawahan/pengikut tersebut dapat berkembang mencapai potensi tertinggi yang mereka miliki. Pemimpin haruslah dapat menjadi orang yang memengaruhi terhadap karyawannya agar karyawan terus dapat berkembang dan tujuan organisasi bisa tercapai. Menurut Greenleaf dalam Sapengga (2016:645), tipe kepemimpinan ini menempatkan karyawan di atas kepentingannya dan menganggap karyawannya sebagai rekan kerja bukan sebagai bawahan, selain itu *servant leader* bersedia untuk terjun langsung ke lapangan untuk mendorong karyawannya agar terus berkembang. Salah satu hal yaitu membantu dan melayani karyawan yang kesulitan dalam organisasi, untuk mengetahui tingkat pelayanan yang diberikan pemimpin kepada karyawan, penulis membuat pra survey mengenai *servant leadership* di divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi yang disajikan pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Data Pra Survey *Servant Leadership***

No.	Pernyataan	Persentase				
		SS	S	C	TS	STS
	Indikator Kasih Sayang					
1	Atasan saya memperlakukan bawahannya seperti keluarga	20%	35%	15%	15%	15%
2	Atasan saya selalu memberikan semangat kepada bawahannya sebelum melakukan pekerjaan	15%	20%	20%	30%	15%
	Indikator Kerendahan Hati					
3	Atasan saya tidak pernah memposisikan diri sebagai atasan	10%	30%	25%	15%	20%
4	Atasan saya selalu berempati ketika mendengarkan keluhan bawahannya	15%	30%	20%	15%	20%
5	Atasan saya selalu mendengarkan saran dari bawahan dalam menyelesaikan masalah	15%	20%	25%	20%	20%
	Indikator Visi					
6	Atasan saya mempunyai visi yang bisa membuat bawahannya menjadi berkembang	15%	20%	15%	30%	20%
7	Pemimpin saya berusaha untuk membuat karyawan memiliki komitmen terhadap visi bersama	15%	20%	35%	15%	15%
	Indikator Percaya					
8	Atasan saya memberikan kesempatan untuk saya membuat keputusan penting dalam pekerjaan	5%	30%	25%	25%	15%
9	Saya menjadikan pemimpin sebagai panutan dalam memberikan pelayanan kepada karyawan baik dalam perilaku sikap atau nilai pribadinya	-	25%	25%	25%	25%
10	Atasan saya memiliki sikap yang konsisten terhadap bawahan	5%	10%	35%	20%	30%
	Indikator Pemberdayaan					

11	Pemimpin saya memberikan pengaruh yang kuat kepada saya untuk melakukan sesuatu	10%	15%	40%	15%	20%
12	Atasan saya selalu menstimulus untuk saya bisa melakukan tanggung jawab lebih besar	-	30%	30%	20%	20%

Sumber : diolah oleh penulis (2021)

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

C : Cukup

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan hasil pra survey dari *servant leadership*, berdasarkan hasil tersebut karyawan merasa bahwa pemimpinnya itu merupakan *servant leader*, karena dari sisi kasih sayang karyawan merasa *leader* menganggap mereka seperti keluarga, kemudian dari sisi kerendahan hati dan empati, pemimpin sudah cukup menjadi pemimpin yang mau melayani karyawannya, tetapi disisi lain karyawan masih merasa bahwa pemimpinnya belum bisa memberikan visi yang menjadikan karyawannya maju, pemimpin belum bisa menjadi panutan bagi bawahannya dan pemimpin belum memiliki sikap yang konsisten terhadap karyawannya.

Perilaku *servant leadership* diharapkan akan menjadi teladan dan contoh untuk orang-orang yang dipimpinnya. Salah satunya yaitu perilaku yang berusaha diterapkan kepada karyawan adalah tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement* terhadap perusahaan. Menurut Anoraga dalam Priambodo, dkk (2019:214) salah satu faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sapitri mengemukakan: “komitmen ialah identifikasi terkait karyawan yang bertahan di organisasinya, ketika karyawan memiliki komitmen besar kepada

perusahaan maka mereka memiliki perbedaan yang signifikan dibanding dengannya karyawan dengan komitmen rendah” (Hali, 2019:229).

Rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan tidak suksesnya perubahan organisasi. Menurut Zulkarnain & Hadiyan dalam Priambodo (2019:215) komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam penerimaan karyawan terhadap perubahan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk membuat karyawan berkomitmen yaitu dengan cara membuat karyawan terikat (*engaged*) dengan pekerjaan dan organisasinya saat ini. Untuk mengetahui tingkat komitmen organisasional karyawan divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi, penulis membuat pra survey yang disajikan pada tabel 1.3 berikut ini :



**Tabel 1.3**  
**Data Pra Survey Komitmen Organisasional**

No.	Pernyataan	Persentase				
		SS	S	C	TS	STS
	<b>Komitmen Afektif</b>					
1	Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan ini	10%	25%	50%	15%	-
2	Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini	-	15%	30%	35%	20%
	<b>Komitmen Kontinu</b>					
3	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini	10%	5%	45%	25%	15%
4	Saya bersedia bekerja sampai pensiun di perusahaan ini	10%	15%	45%	15%	15%
	<b>Komitmen Normatif</b>					
5	Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan karena perusahaan ini telah banyak berjasa bagi saya	20%	25%	30%	15%	10%
6	Saya merasa sulit untuk meninggalkan organisasi	-	40%	55%	5%	-
7	Perusahaan ini layak mendapat kesetiaan dari saya	20%	10%	35%	35%	-
8	Saya berkomitmen pada perusahaan ini karena saya masih memiliki tanggung jawab yang belum selesai	35%	20%	35%	10%	-

Sumber : diolah oleh penulis (2021)

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

- C : Cukup  
S : Setuju  
SS : Sangat Setuju

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari pra survey pada tabel 1.3, karyawan cukup memiliki tanggung jawab jika dilihat dari sisi karyawan bersedia untuk bertahan di perusahaan, tetapi disisi lain karyawan akan mengambil kesempatan jika ada pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan ini. Karyawan juga tidak akan merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan, selain itu sebagian karyawan menganggap mereka tidak perlu terlalu setia terhadap perusahaan. Menurut Priambodo (2019:215) salah satu cara yang dapat dilakukan untuk membuat karyawan berkomitmen adalah membuat karyawan terikat (*engaged*) dengan pekerjaan dan organisasinya saat ini, tetapi terdapat perbedaan mendasar antara *engagement* dengan komitmen, yaitu bahwa *engagement* merupakan tingkatan keterlibatan karyawan, sedangkan komitmen adalah sikap, yaitu seberapa jauh sikap dari karyawan atas organisasinya, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan banyak terlibat dalam organisasinya maka dapat menimbulkan sikap komitmen terhadap organisasinya.

Berdasarkan dari data yang sudah dipaparkan sebelumnya, bahwa permasalahan yang terjadi di PT Topik Tjandra Abadi yaitu kinerja yang mengalami penurunan, dimana pada tahun 2020 semua pencapaian melebihi target bahkan hingga 200%, tetapi pada tahun 2021 mengalami penurunan hingga di bawah 50% yang menjadikan rata-rata pendapatan divisi *service* tidak mencapai target, walaupun ada yang mencapai target pada tahun 2021, lalu hasil pra survey menyatakan bahwa dari sisi *employee engagement* karyawan kurang memiliki energi dalam bekerja dan karyawan tidak senang jika mereka harus bekerja melebihi jam kerjanya, kemudian dari sisi *servant leadership*, pemimpin sudah menjadi *servant leader* tetapi kekurangannya, *leader* belum bisa memberikan visi yang menjadikan karyawannya maju, pemimpin belum bisa dijadikan panutan oleh bawahannya, pemimpin belum memiliki sikap yang konsisten terhadap bawahannya dan secara komitmen hasil pra survey yaitu beberapa karyawan merasa bersedia untuk bertahan diperusahaan, tetapi karyawan tidak akan merasa rugi jika mereka meninggalkan perusahaan dan

mengambil pekerjaan yang lebih baik dari perusahaannya saat ini, selain itu pada penelitian terdahulu terdapat penelitian menurut M. Alfi Faisal Rizza (2021) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan penelitian menurut Endy Pungkas Priambodo (2019) menyatakan komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN DI DIVISI *SERVICE* PT TOPIK TJANDRA ABADI (HONDA ABADI CIBIRU)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, dapat dirumuskan beberapa rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum *servant leadership*, komitmen organisasional dan *employee engagement* pada PT Topik Tjandra Abadi
2. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Topik Tjandra Abadi ?
3. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Topik Tjandra Abadi ?
4. Seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Topik Tjandra Abadi ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas maka secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui gambaran bagaimana keadaan *servant leadership*, komitmen organisasional dan *employee engagement* karyawan divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi

2. Mengetahui seberapa besar pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* karyawan divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasional terhadap *employee engagement* karyawan divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh *servant leadership* dan komitmen organisasional terhadap *employee engagement* karyawan divisi *service* PT Topik Tjandra Abadi

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan Pengaruh *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen perusahaan, pemimpin dan karyawan terutama berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut *servant leadership*, komitmen organisasi dan *employee engagement*.

- b. Peneliti Selanjutnya

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya yang berencana akan mengembangkan penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan faktor-faktor lain yang memengaruhi *employee engagement* dan berguna dalam pengetahuan dan penerapannya yang berkaitan dengan *employee engagement*.

### **1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada objek penelitian dan yang menjadi responden yaitu karyawan PT Topik Tjandra Abadi (Honda Abadi Cibiru) Bandung, yang beralamat di Jl. Soekarno-Hatta No.756 Kel, Cipadung Kidul, Kec. Panyileukan, Kota Bandung, Jawa Barat. Penelitian dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan selesai, hal itu bisa dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.4**  
**Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Kegiatan Bulan Pelaksanaan 2021											
		Oktober				November				Desember			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Observasi Objek Penelitian												
2	Pengajuan Judul Proposal Skripsi												
3	Penulisan Proposal Skripsi												
4	Bimbingan Proposal Skripsi												
5	Penyebaran Pra Survey												
6	Revisi Pra Survey												
7	Penyebaran Pra Survey												
8	Bimbingan Proposal Skripsi Hasil Pra Survey												
9	Revisi Proposal Skripsi												
10	Bimbingan Proposal Skripsi												
11	Pengajuan Seminar Usulan Proposal												
12	Seminar Proposal Skripsi												
13	Revisi Seminar Proposal Skripsi												
14	Penyusunan Skripsi												
15	Bimbingan Skripsi												

