

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia penting bagi perusahaan, maka secara tidak langsung sumber daya tersebut merupakan harta paling berharga. Melalui sumber daya manusia suatu organisasi akan mampu berkembang dan sebaliknya kehancuran suatu organisasi atau perusahaan dapat ditentukan oleh sumber daya manusianya. Untuk itu konsep pengelolaan pegawai atau karyawan menjadi penting dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan karena sumber daya manusia mempunyai kemampuan yang besar untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu pengelolaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh perusahaan menjadi suatu yang bersifat mutlak, perusahaan berkewajiban untuk membantu karyawan menyadari potensi yang dimiliki. Sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerjanya.

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia terbaik yang dimiliki oleh perusahaan lebih baik dapat dipertahankan agar merasa nyaman dalam perusahaan. hal tersebut didukung oleh pendapat Mujiasih dan Ratnaningsih (2011:2), “berbagai cara dilakukan oleh beberapa organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya agar bertahan, memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi”. Perusahaan akan lebih merasa beruntung lagi jika memiliki sumber daya manusia yang merasa

engaged terhadap perusahaannya. Salah satu cara perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan cara menjaga hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan serta memberikan fasilitas yang diperlukan karyawan untuk mendukung pekerjaannya. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan yang harmonis dengan perusahaan serta merasa kebutuhannya terpenuhi oleh perusahaan maka karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. hal tersebut didukung oleh pendapat Markos dan Sridevi (2010:92), “hubungan manajer dan karyawan yang kuat juga merupakan penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan mempertahankan karyawan diperusahaan”. Pada saat ini banyak gagasan yang membicarakan tentang hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan dan karyawannya seperti komitmen organisasi, *job satisfaction*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan yang terbaru ini adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Keterikatan karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena hal tersebut berkaitan terhadap operasional perusahaan. Keterikatan karyawan, merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, kepuasan pelanggan dan kinerja”. Apabila rasa keterikatan karyawan semakin besar kemungkinan perusahaan untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan perusahaan. Seorang karyawan yang merasa terikat terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan di perusahaannya maka karyawan akan bekerja dengan sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan. Pada saat ini perusahaan lebih baik untuk memperhatikan rasa keterikatan pada karyawannya karena apabila karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi tentunya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

BULOG adalah Perusahaan Umum Milik Negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis Perum BULOG meliputi usaha logistik/ pergudangan, survey dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. BULOG dibentuk pada tanggal 10 Mei 1967 berdasarkan Keputusan Presidium Kabinet No. 114/U/Kep/5/1967 dengan tujuan pokok untuk mengamankan penyediaan pangan dalam rangka menegakkan eksistensi Pemerintahan baru. Keppres No.03 tahun 2002 tanggal 7 Januari 2002 dimana tugas pokok BULOG masih dengan ketentuan Keppres No.29 tahun 2000, tetapi dengan nomenklatur yang berbeda dan memberi waktu masa transisi sampai dengan tahun 2003. Akhirnya dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI No.7 tahun 2003 BULOG resmi beralih status menjadi Perum BULOG Umum (Perum) BULOG, Yang salah satu tugasnya adalah menjaga stabilitas harga pasar untuk produk pangan pokok nasional. Namun BULOG juga melakukan kegiatan komersial yang menguntungkan sehingga dapat mandiri dan mengembangkan diri sesuai dengan kondisi persaingan pasar yang ada.

Perlunya perusahaan untuk lebih memperhatikan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan serta dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien, salah satu faktor yang dapat menjadi perhatian adalah rasa keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan dapat menjadi salah satu faktor yang diperhatikan oleh perusahaan, karena jika seorang karyawan telah merasa terikat terhadap perusahaan hal ini akan menguntungkan bagi perusahaan karena seorang karyawan yang merasa terikat terhadap perusahaan ia akan bekerja dengan semaksimal mungkin untuk perusahaanya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan staff manajemen sumber daya manusia karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung belum memiliki rasa keterikatan yang tinggi dalam diri karyawan tersebut karena rasa antusiasme yang rendah terhadap pekerjaan nya sehingga karyawan selalu merasa jenuh pada setiap pekerjaan yang diberikan.

Bukti adanya rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yaitu yang perlu diperhatikan adalah bukti kehadiran karyawan. Berikut ini adalah laporan kehadiran karyawan Perum BULOG Divre Jabar Bandung.

Tabel 1.1
Absensi Karyawan Perum BULOG Divre Jabar Bandung Tahun 2018

Bulan	Keterangan			Total	Jumlah Pegawai	Persentase
	Izin	Tanpa Keterangan	Terlambat			
Januari	0	1	4	5	62	8%
Februari	0	0	6	6	62	10%
Maret	1	1	3	5	62	8%
April	2	5	4	11	62	18%
Mei	4	4	5	13	62	21%
Juni	3	6	5	14	62	23%

Sumber: Perum BULOG Divre Jabar Bandung

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa ketidakhadiran karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung masih dapat dikatakan belum baik hal ini dapat di buktikan dengan persentase ketidakhadiran karyawan yang setiap bulannya meningkat dari 2-10%. Apabila tingkat absensi tersebut terus mengalami peningkatan maka tentunya akan berdampak buruk bagi perusahaan dan dapat dipastikan karyawan belum merasa terikat terhadap pekerjaannya. Kenaikan ketidakhadiran absensi karyawan ini disebabkan karena adanya karyawan yang datang terlambat dan tidak masuk kerja setiap bulannya. Selain itu, banyak karyawan yang izin untuk urusan keperluan keluarga. Tingginya ketidakhadiran

pegawai ini berhubungan dengan prestasi karyawan yang menurun. Tingkat absensi karyawan menjadi faktor yang penting dalam karyawan hal ini sesuai dengan pernyataan Marciano dalam Riza Akbar (2013:11) yang menyatakan bahwa “keterikatan karyawan dapat mengurangi tingkat absensi pada karyawan”.

Selain dari data absensi untuk mengetahui karyawan merasa terikat maka peneliti melakukan pra survei untuk memperkuat bukti bahwa ada permasalahan pada keterikatan karyawan yang sebenarnya terjadi maka disebarkanlah kuesioner mengenai keterikatan karyawan yang dibagikan pada 20 responden yaitu karyawan Perum BULOG Divre Jabar Bandung. Data yang diperoleh melalui pra survei adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra Survei *Employee Engagement*

NO	PERNYATAAN	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	SKOR	RATA- RATA
	SEMANGAT							
1.	Saya merasa semangat dalam menerima tugas apapun yang diberikan	1	8	6	2	3	62	3.1
	DEDIKASI							
2	Tugas yang diberikan oleh pimpinan selalu memberi ide baru untuk meningkatkan kinerja	1	6	4	7	2	57	2.85
	PENGHAYATAN							
3.	Saya merasa betah pada saat menyelesaikan pekerjaan sehingga waktu terasa cepat	2	7	9	2	0	69	3.45
Total Skor							188	3.1
SS=Sangat Sesuai S=Sesuai KS=Kurang Sesuai TS=Tidak Sesuai STS=Sangat Tidak Sesuai								

Sumber : Hasil olah data kuesioner (2018)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas menunjukkan hasil kuesioner penelitian mengenai keterikatan karyawan pada perusahaan Perum BULOG Divre Jabar Bandung yang dimana terdapat masalah pada pernyataan nomor 2 dengan nilai

rata-rata 2.85 yang menjadi faktor menurunnya nilai total skor rata-rata menjadi 3.1 yang ada pada skala belum baik. Hasil pada tabel diatas dalam artian menunjukkan dimana tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak selalu memberi ide baru untuk meningkatkan kinerja. Menurut hasil wawancara dengan karyawan mereka merasa pimpinan mereka kurang memberikan arahan yang jelas pada dan tugas yang diberikan hanyalah terpaku sesuai dengan prosedur dan instruksi tanpa tidak diberinya kesempatan mengembangkan ide yang mampu meningkatkan kinerja sehingga karyawan sulit berinovasi dalam kinerjanya.

Keterikatan karyawan yang terjadi pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor lain oleh sebab itu peneliti membagikan kuesioner pra survei mengenai keterikatan karyawan yang bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang penting menurut responden yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan. Berikut hasil pra survei yang dilakukan mengenai tingkat kepentingan karyawan yang dibagikan kepada 20 responden yaitu karyawan Perum BULOG Divre Jabar Bandung.

Tabel 1.3
Tingkat Kepentingan yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

NO	PERNYATAAN	SP (5)	P (4)	KP (3)	TP (2)	STP (1)	SKOR	RATA- RATA
1	Motivasi	0	4	10	6	0	58	2.9
2	Kepemimpinan	3	17	0	0	0	83	4.15
3	Budaya Organisasi	2	15	1	0	0	73	3.65
4	Kompensasi	0	0	1	18	1	40	2
5	Disiplin	1	1	0	17	1	44	2.2

NO	PERNYATAAN	SP (5)	P (4)	KP (3)	TP (2)	STP (1)	SKOR	RATA- RATA
6	Lingkungan Kerja	0	0	0	16	4	36	1.8
7	Kepuasan Kerja	0	0	5	12	3	42	2.1
SP=Sangat Penting P=Penting KP=Kurang Penting TP=Tidak Penting STP=Sangat Tidak Penting								

Sumber : Hasil olah data kuesioner (2018)

Hasil yang tertinggi mengenai tingkat kepentingan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan mengenai keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil yang dapat dilihat pada tabel 1.3 yang dimana dari hasil pra survei mengenai tingkat kepentingan yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan menunjukkan hasil yang tertinggi yaitu 4.15 dan 3.65 yang artinya responden merasa bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi adalah faktor yang penting dalam mempengaruhi keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil kuesioner pra survei tingkat kepentingan yang mempengaruhi keterikatan karyawan dapat disimpulkan sebaiknya Perum BULOG Divre Jabar Bandung lebih memperhatikan mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi karena kedua faktor tersebut dianggap menyebabkan kurang tingginya rasa keterikatan karyawan. Untuk mengetahui masalah yang dirasakan oleh karyawan pada kepemimpinan dan budaya organisasi penulis membagikan kuesioner pra survei mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi kepada 20 responden yaitu karyawan Perum BULOG Divre Jabar Bandung.

Kepemimpinan tentunya menjadi acuan dari bawahannya maka perlulah jiwa kepemimpinan melalui kemampuannya dalam memberi dorongan motivasi kepada karyawannya serta menciptakan semangat kerja kepada karyawannya yang dimana secara logika dapat dipastikan karyawan tersebut memiliki rasa terikat pada pekerjaannya yang tertanam dalam dirinya agar tujuan dari organisasi atau

perusahaan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya keterikatan karyawan (Robinson et al, 2004 dalam Hockey dan Ley, 2008) adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya perasaan pegawai untuk dihargai dan keterlibatannya di dalam organisasi.. Berikut tabel mengenai hasil kuesioner pra survei mengenai kepemimpinan.

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survei Kepemimpinan

NO	DIMENSI	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	SKOR	RATA- RATA
1.	Pengaruh							
	Pemimpin mampu menciptakan hubungan komunikasi yang baik dengan karyawannya	4	2	10	4	0	66	3.3
2.	Legitimasi							
	Pemimpin adil dalam memberi sanksi kepada pegawai yang melanggar	2	9	9	0	0	73	3.65
3.	Tujuan							
	Pemimpin mampu dalam memberi arahan, yang jelas pada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya	1	1	14	3	1	58	2.9
Skor Rata-Rata							197	3.3
SS=Sangat Sesuai S=Sesuai KS=Kurang Sesuai TS=Tidak Sesuai STS=Sangat Tidak Sesuai								

Sumber: Hasil olah data kuesioner (2018)

Berdasarkan pada Tabel 1.4 yang disajikan diatas, menunjukan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai rata-rata 3.3 yang artinya cenderung kurang baik atau belum optimal. Dan penyebab dari hasil rata-rata yang belum optimal tersebut ditandai dengan warna kuning hal ini disebabkan oleh pernyataan pada nomor 1 dengan hasil rata-rata 3.3 dan yang terkecil pada nomor 3 dengan hasil

rata-rata 2.9. Setelah itu dilakukan lah wawancara sebagai bukti penyebab kurangnya hasil dari rata-rata keseluruhan kuesioner.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan terkait dengan dimensi pengaruh bahwa, kurangnya pemimpin dalam menciptakan komunikasi yang baik dan harmonis dengan bawahannya sehingga pemimpin tersebut kurang bisa berkoordinasi dengan baik melalui pegawainya.

Begitupun berdasarkan wawancara melalui pegawai terkait dengan dimensi tujuan bahwasanya pimpinan kurang memiliki kemampuan dalam memberi arahan yang dapat dimengerti oleh karyawannya sehingga karyawan cenderung merasa kurang bisa memahami setiap instruksi yang diberikan oleh pimpinan nya.

Selain dari faktor kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan maka dari itu, peneliti melakukan pra survei mengenai variabel budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang produktif bahkan dapat pula menciptakan suasana kerja yang tidak produktif. Federman dalam Akbar (2013) berpendapat bahwa “Kebudayaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan didalam organisasi”. Berikut tabel 1.5 hasil kuesioner pra survei budaya organisasi.

Tabel 1.5
Hasil Kuesioner Pra Survei Budaya Organisasi

NO	DIMENSI	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	SKOR	RATA- RATA
1.	Inovasi dan keberanian mengambil resiko							
	Perusahaan mendorong para karyawan untuk berani mengambil resiko terkait pekerjaan	0	13`	5	2	0	71	3.55

NO.	DIMENSI	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	SKOR	RATA- RATA
2.	Perhatian pada hal-hal rinci							
	Perusahaan mendorong Karyawan agar melakukan setiap pekerjaan dengan teliti	2	9	8	1	0	72	3.6
3.	Orientasi Hasil							
	Perusahaan memberi tekanan kepada karyawan dalam bekerja agar mencapai hasil yang maksimal	0	2	10	7	1	53	2.65
4.	Orientasi Individu							
	Perusahaan mendorong para karyawan untuk menjadi pribadi yang baik dalam bekerja	2	1	15	2	0	63	3.15
5.	Orientasi Tim							
	Perusahaan mendorong para karyawan agar dapat bekerja sama dengan tim dalam menyelesaikan pekerjaan	3	4	10	2	1	66	3.3
6.	Keagresifan							
	Perusahaan mendorong para karyawan untuk berani bersaing menghasilkan kinerja yang baik	1	9	8	2	0	69	3.45
Total Skor							394	3.28
SS=Sangat Sesuai S=Sesuai KS=Kurang Sesuai TS=Tidak Sesuai STS=Sangat Tidak Sesuai								

Sumber: Hasil olah data kuesioner (2018)

Berdasarkan hasil tabel 1.5 mengenai budaya organisasi. Dapat dilihat dari hasil keseluruhan dengan hasil 3.28 dengan begitu dapat dikatakan masih berada pada kategori kurang baik atau belum optimal. Dan penyebab dari hasil rata-rata yang belum optimal tersebut ditandai dengan warna kuning dan Hal yang menyebabkan total skor rata-rata tersebut berkurang disebabkan oleh pernyataan

nomor 3 dengan hasil rata-rata yang paling terkecil yaitu 2.65 lalu pada pernyataan nomor 4 dengan hasil rata-rata yaitu 3.15 dan pada pernyataan nomor 5 dengan hasil rata-rata yaitu 3.3. Setelah itu dilakukan lah wawancara sebagai bukti penyebab kurangnya hasil dari rata-rata keseluruhan kuesioner.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan terkait dengan dimensi orientasi hasil akibat dari karyawan yang bekerja tidak secara maksimal masih banyak karyawan yang masih telat dalam penyerahan tugas laporan sehingga menyebabkan terhambatnya pada pencapaian target yang diinginkan oleh perusahaan.

Selain itu berdasarkan wawancara melalui karyawan mengenai hasil dari dimensi orientasi individu kurangnya perusahaan dalam memberikan sanksi atas pelanggaran dari karyawannya salah satunya ialah masih banyaknya karyawan yang melanggar kedisiplinan salah satu contohnya yaitu banyaknya karyawan yang masih terlambat datang bekerja, lalu masih adanya karyawan yang terkadang telat pula dalam memberi laporan pekerjaan nya dan hanya diberi peringatan saja karena kurangnya ketegasan dari kebijakan perusahaan tersebut sehingga terbentuklah kebiasaan yang tidak baik ini dapat dikatakan perusahaan masih belum mendorong karyawannya dalam membentuk kepribadian yang baik dalam bekerja.

Begitu pula halnya terkait dengan dimensi orientasi tim menurut hasil wawancara dari karyawan rasa kepedulian antar karyawan dikatakan belum baik kurangnya kerjasama tim yang dapat mengakibatkan target yang diinginkan sulit tercapai.

Dari setiap keadaan yang terjadi pada perusahaan diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk menyusun tugas akhir di Perum BULOG Divre Jabar Bandung mengenai keterikatan karyawan dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung**”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi *employee engagement* karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian diatas dapat diidentifikasi masalah-masalah yang muncul pada penelitian yang sedang dilakukan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung dapat lebih membantu peneliti dalam mengidentifikasi masalah yang terjadi yaitu sebagai berikut:

1. Keterikatan Karyawan
 - a. Rasa antusiasme dari karyawan yang masih rendah
 - b. Karyawan merasa jenuh terhadap pekerjaannya
 - c. Persentase kehadiran yang terus meningkat
 - d. Karyawan tidak mampu berinovasi melalui tugas yang diberikan oleh pemimpinnya

2. Kepemimpinan

- a. Pemimpin kurang memiliki kemampuan dalam memberi arahan yang dapat dimengerti oleh karyawannya
- b. Pemimpin kurang mampu menciptakan komunikasi yang baik terhadap pegawainya
- c. Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi masih belum efektif

3. Budaya Organisasi

- a. Masih kurangnya berorientasi pada hasil yang menyebabkan terhambatnya tujuan yang akan tercapai
- b. Orientasi individu yang kurang terbentuk dengan baik sehingga menyebabkan kepribadian karyawan belum baik mengenai pekerjaannya
- c. Kurangnya Orientasi pada tim

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian yang telah di uraikan diatas dapat dirumuskan masalah-masalah yang muncul pada penelitian yang sedang dilakukan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung sebagai berikut:

- 1. Bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi di Perum BULOG Divre Jabar Bandung.
- 2. Bagaimana keterikatan karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung
- 3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung secara simultan dan parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, menganalisa dan mengkaji:

1. Kepemimpinan dan budaya organisasi di Perum BULOG Divre Jabar Bandung.
2. Keterikatan Karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung.
3. Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan di Perum BULOG Divre Jabar Bandung secara simultan dan parsial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis sangat berharap dengan adanya penelitian ini semoga dapat memberikan sebuah hasil yang tentunya menjadi sesuatu yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas dapat berguna baik secara praktis maupun teoritis.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian lebih lanjut dalam penelitian tentang MSDM dan pengembangan SDM serta sebagai bahan literatur bagi pembaca khususnya pada peminat sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini di harapkan oleh penulis dapat berguna sebagai bahan masukan dan informasi untuk dapat diterapkan dalam menelaah keadaan organisasi yang hasilnya dapat di manfaatkan untuk perbaikan atau penyempurnaan yang sekiranya masih di perlukan dalam suatu proses pencapaian tujuan dan pengambilan keputusan suatu organisasi.