

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia yang kompeten merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang ingin berhasil, karena manusialah yang membuat rencana, mengatur, mengolah serta mengendalikan setiap kegiatan yang ada pada perusahaan sehingga sumber daya manusia harus memiliki kualitas kinerja yang baik untuk mencapai keuntungan perusahaan yang maksimal. Untuk menunjang kinerja yang maksimal setiap perusahaan pasti memiliki budaya berbeda-beda, hal itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berada di masing-masing perusahaan tersebut. Seorang pemimpin pasti meletakkan suatu dasar budaya organisasi yang digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan kinerjanya. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus di manfaatkan secara optimal dan jika terjadi suatu permasalahan harus dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Sumber daya manusia merupakan bagian integral organisasi yang penting untuk diperhatikan guna memajukan perusahaan.

Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja karyawan dan memecahkan masalah dengan tepat. Berbagai macam gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam organisasi dapat membantu menciptakan efektifitas kerja yang positif bagi karyawan. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka karyawan akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya

kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformatif memainkan peran penting bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformatif pertama kali dikembangkan oleh James Mac Fregor Burn yang menerapkannya dalam konteks politik yang selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Menurut Burn, kepemimpinan transformatif menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Sedangkan Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang.<sup>1</sup>

Sehingga kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum dan *loyal* terhadap atasannya sehingga termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari apa yang bisa dilakukan dan diharapkannya. Kepemimpinan transformatif meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat anatar pemimpin dan bawahannya, bukan hanya sebuah perjanjian kerja akan tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformatif pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan

---

<sup>1</sup> Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Manusia*, Jakarta: Erlangga, tth, hlm. 99

atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.<sup>2</sup>

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik dan progresif dapat menjadi awal yang baik bagi kelancaran implementasi program kerja perusahaan dan pencapaian tujuan organisasi. Agar sumber daya manusia bekerja dengan maksimal, maka karyawan harus memiliki keterikatan dengan perusahaan. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) telah dianggap sebagai pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif seperti saat ini dan salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi. Ketika karyawan terikat, secara otomatis mereka akan meningkatkan kinerjanya selaras dengan *goal* yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya. Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidakhadiran. Robinson menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.<sup>3</sup> Schieman menjelaskan bahwa indeks *employee engagement* sebagai suatu kombinasi antara kepuasan kerja, komitmen, dan upaya advokasi yang meliputi upaya ekstra, kemauan untuk merekomendasikan agar relasi mau bergabung untuk berinvestasi di suatu organisasi. Ketiga elemen tersebut merupakan bagian dari rangkaian kesatuan yang utuh.<sup>4</sup> Sedangkang menurut Menurut Sjafrri Mangkuprawira, *employee engagement* ialah kepatuhan seseorang (karyawan manajemen dan nonmanajemen) pada organisasi yang

---

<sup>2</sup> Tri Yuniati, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Penghargaan sebagai Variabel Moderating", Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3, No. 2, 2014, hlm. 2

<sup>3</sup> Anginprinces Grace Lewiuci dan Ronny H. Mustamu, "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan", Agora, Vol. 4, No. 2, (2016), hlm. 101

<sup>4</sup> Alam Setia Bakti, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Civil Society Organization PKBI Pusat", E-Proceeding Of Management, Vol.3, No.3, December 2016, hlm.3

menyangkut visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukan dalam arti pemahamannya saja, namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya.<sup>5</sup>

Didalam suatu perusahaan *employee engagement* sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan tersebut, hal itu dikarenakan *employee engagement* merupakan keadaan psikologis karyawan merasa berkepentingan untuk memajukan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta. Oleh karena itu *employee engagement* dianggap sebagai suatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan perusahaan. Untuk mengukur *employee engagement* karyawan dapat dilihat melalui dua aspek yaitu apa yang diinginkan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, serta aspek *leadership* yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan.<sup>6</sup>

Untuk mendapatkan reaksi karyawan berupa *engaged* atau *satisfied* terlebih dahulu karyawan mendapatkan apa yang ia cari dari sebuah perusahaan. Karyawan akan antusias dalam bekerja jika ia mendapatkan *equity* (penerapan keadilan), *achlevement* (pengakuan) dan *camaraderle* (hubungan kekerabatan). Kemudian karyawan juga akan merasakan *leadership* yang disampaikan oleh menejer atau atasannya. Dari penggabungan keduanya akan tercipta reaksi karyawan atas pekerjaannya dan perusahaan secara umum.

Menurut Siddharta dan Roy manfaat *employee engagement* yaitu dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Sjafrli Mangkuprawira, *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bnadung: Ghalia Indonesia, 2014, hlm. 247

<sup>6</sup> *Ibid.*, hlm. 248

<sup>7</sup> Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring, "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk", *Jurnal Manajemen Indonesiavol. Vol. 14, No. 1, April 2014*, hlm. 48-49

Kinerja suatu perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusianya saja, akan tetapi budaya yang diterapkan di perusahaan tersebut juga akan mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Budaya organisasi merupakan asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal pekerjaannya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.<sup>8</sup>

Menurut Handayani dan Yusrawati yang menyatakan bahwa kesuksesan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh kompetensi, profesionalisme, dan komitmen yang dimiliki terhadap bidang yang ditekuninya. Adanya beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yakni Brahmasari dan Siregar yang menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.<sup>9</sup>

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Kinerja didefinisikan sebagai “*the extent of actual work performed by individual*” atau sejauh mana kinerja *actual* yang diperlihatkan oleh seorang individu. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.<sup>10</sup> Sehingga kinerja

---

<sup>8</sup> Pusat Alam Setia, Op., Cit., Hlm. 4

<sup>9</sup> Gita And Yuniawan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 13, Desember 2016, hlm. 163

<sup>10</sup> Alam Setia Bakti, Op., Cit., Hlm. 4

merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Dalam pembentukannya kinerja mengacu pada beberapa indikator menurut Bernadin dan Russell dalam Gomes antara lain yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan (*Quantity of work*), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya (*Quality of work*), luasnya pengetahuan melalui pekerjaan dan ketrampilan (*Job knowledge*), keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul (*creativity*), kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi (*cooperation*), kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*), semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya (*initiative*), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.<sup>11</sup> Maka, kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan yang mana sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Setiap perusahaan atau organisasi pasti mengharapkan kinerja yang optimal dari karyawannya agar mendapatkan profit yang diharapkan. Termasuk Koperasi Simpan Pinjam Giri Muria Group Kudus yang menerapkan prinsip syariah, selain mengharapkan hasil, juga harus menjalankan usaha dengan prinsip syariah.

KSP Giri Muria Group adalah salah satu koperasi yang menerapkan prinsip syariah di Kabupaten Kudus yang telah berdiri sejak tanggal 1 September 2003. Dalam menjalankan kegiatan KSP Giri Muria Group Kudus sebagai lembaga keuangan syariah menggunakan dua pola, yaitu menghimpun dana masyarakat atau simpanan (*funding*) dan menyalurkan

---

<sup>11</sup> Ari Pradhanawati, Dkk, *Op., Cit.*, Hlm. 3

dana kepada masyarakat atau pembiayaan (*leading*) dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan syariah dalam Al-Qur'an dan Hadits.<sup>12</sup>

KSP Giri Muria Group Kudus memiliki strategi bisnis yang terdefinisi secara jelas: memfokuskan diri pada jalur multi distribusi, membangun kemitraan seimbang berjangka panjang dengan lembaga keuangan dan distribusi umum, menyediakan produk-produk inovatif superior dan layanan bernilai tambah kepada anggota, serta menjadi pemain utama di bidang koperasi di Indonesia.

KSP Giri Muria Group dari awal pendirian hingga sekarang mengalami perkembangan yang cukup pesat hal tersebut terbukti dari tahun awal pendirian sudah berdiri 5 kantor cabang dan 1 kantor kas dan jumlah keseluruhan nasabah telah mencapai 7.350. hal tersebut menunjukkan kinerja yang cukup besar dari aspek kuantitas, kualitas dan kontribusi sehingga strategi pemberdayaan masyarakat melalui penumbuhkembangan keswadayaan dan kelembagaan sosial ekonomi yang dapat menjangkau dan melayani lebih banyak unit usaha masyarakat yang tidak mungkin dijangkau oleh perbankan umum.

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, perusahaan harus memiliki dukungan tidak hanya dalam hal modal, metode dan mesin. Penting bagi perusaah memiliki karyawan yang mumpuni untuk menggerakkan semua laju perusahaan. Untuk menggerakkan karyawan/bawahan dibutuhkan sosok pemimpin yang inovatif dan mampu menggerakkan karyawan sesuai apa yang diinginkan perusahaan, sesuai dengan teorinya Gatot (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif memiliki efek positif pada sikap karyawan, pekerjaan karyawan, lingkungan kerja karyawan, dan pada akhirnya mempengaruhi mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat membawa perusahaan menuju kearah yang lebih baik pula terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.<sup>13</sup> Memiliki Sosok pemimpin yang mampu menggerakkan

---

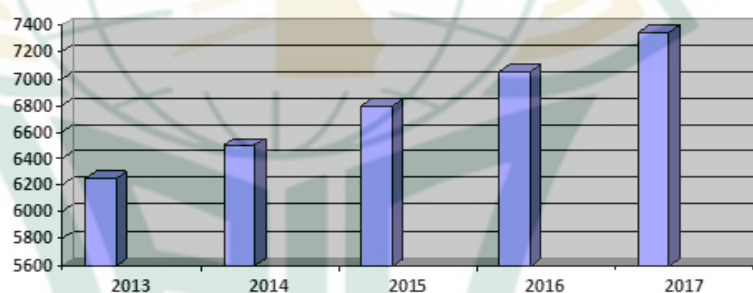
<sup>12</sup> Company Profile KSP Giri Muria Group Kudus

<sup>13</sup> Gita And Yuniawan., *Op., Cit.*, hlm.165.

karyawan serta memiliki karyawan yang faham serta patuh pada perusahaan yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaan akan menumbuhkan rasa keterikatan karyawan pada perusahaan. Menurut Sjafrri Mangkuprawira (2014) menyatakan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaan.<sup>14</sup> Budaya organisasi yang mendukung juga akan mempengaruhi tingkat stabilitas perusahaan. Menurut John M. Ivancevich, Robert dan Michael menyatakan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas.<sup>15</sup> Sehingga dari stabilitas perusahaan mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.

Grafik 1.1

Perkembangan jumlah nasabah dari tahun 2013-2017



Sumber: Dokumen KSP Giri Muria Group Kudus

.Dari tabel di atas KSP Giri Muria Group Kudus mengalami perkembangan yang signifikan pada tahun 2013-2017, dibuktikan dengan jumlah nasabah baik nasabah simpan maupun pinjam mengalami peningkatan disetiap tahunnya. hal tersebut dikarenakan kepercayaan nasabah terhadap KSP Giri Muria yang menunjukkan kriteria yang meningkat karena adanya sosok pemimpin yang transformasional, dan

<sup>14</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bnadung: Ghalia Indonesia, 2014, hlm. 247.

<sup>15</sup> John M. Ivancevich, dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 2014, hlm 46.



karyawan yang memiliki rasa loyalitas serta budaya organisasi yang mendukung.

Berangkat dari sinilah penulis tertarik untuk mengkajinya lebih dalam, yang tertuang dalam judul: “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Giri Muria Group Kudus**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformatif mempengaruhi kinerja karyawan pada KSP Giri Muria Group Kudus?
- 2) Apakah *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan pada KSP Giri Muria Group Kudus?
- 3) Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada KSP Giri Muria Group Kudus?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan transformatif, *employee engagement* dan budaya organisasi secara bersama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP Giri Muria Group Kudus?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas yang sudah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan KSP Giri Muria Group Kudus.
- 2) Mengetahui secara empiris pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan KSP Giri Muria Group Kudus.
- 3) Mengetahui secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KSP Giri Muria Group Kudus.

- 4) Mengetahui secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan transformatif, *employee engagement*, dan budaya organisasi secara bersama terhadap kinerja karyawan KSP Giri Muria Group Kudus.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

##### **1) Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam rangka usaha-usaha pengembangan perusahaan. Khususnya dalam menerapkan nilai-nilai keIslaman, sehingga KSP Giri Muria Group Kudus dapat menjalankan roda perusahaan sebagaimana mestinya.

##### **2) Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi bagi KSP Giri Muria Group Kudus untuk lebih mengetahui gaya kepemimpinan transformatif, *employee engagement* dan budaya organisasi untuk menghasikan kinerja karyawan yang optimal.