

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan perusahaan. Karyawan merupakan aset utama perusahaan dan mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan. Selain itu, karyawan juga berperan penting dalam suatu bisnis yaitu sebagai penggerak dalam bisnis, mengingat pentingnya karyawan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu bisnis maka pemilik perusahaan atau bisnis harus memberikan perhatian khusus pada karyawan sebagai sumber daya manusia dan sudah sewajarnya pemilik perusahaan memandang sumber daya manusia sebagai asset perusahaan dan menjadikan mitra dalam berusaha.

Pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan sama pentingnya dengan aspek-aspek perusahaan lainnya seperti pengembangan produk / layanan, pemasaran, teknologi. Fungsi sumber daya manusia perusahaan dapat dievaluasi dengan empat bidang masalah utama seperti persoalan individual, iklim perusahaan, sikap manajemen, dukungan untuk karyawan. Perusahaan harus

mengevaluasi hal-hal yang menyangkut dengan perilaku kerja. Apakah karyawan dalam periode kinerja tertentu melakukan pelanggaran disiplin, terlambat, pulang cepat. Apabila terdapat pelanggaran disiplin maka perusahaan perlu melakukan langkah-langkah pembinaan sesuai dengan bobot pelanggaran yang dilakukan. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan peran kepemimpinan dan sikap manajemen yang memiliki dampak besar bagi karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan, karyawan PT SANDYA BUMI KARSA melakukan pekerjaannya dengan kurang percaya diri. Hal ini disebabkan karena karyawan kurang memiliki kemampuan seperti kurang memahami teknologi dan kurangnya motivasi. Oleh sebab itu karyawan membutuhkan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

Wawancara selanjutnya dilakukan dengan karyawan, dimana salah satu karyawan menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan apresiasi kepada karyawan ketika karyawan kurang merasa dihargai diakui atas kontribusi mereka yang telah melakukan pencapaian yang luarbiasa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 masalah pokok yang dialami oleh perusahaan yaitu kurangnya percaya diri, kurangnya motivasi, kurangnya memahami teknologi dan kurang memberikan apresiasi.

Kurangnya apresiasi atau penghargaan bagi para karyawan berprestasi akan mempengaruhi motivasi dan akan mengakibatkan mereka lari ke perusahaan pesaing dengan budaya penghargaan yang lebih baik. Untuk kelangsungan proses berkembangnya bisnis, perusahaan perlu meninjau ulang mekanisme dan mengoptimalkan manajemen SDM, salah satunya dengan mempertimbangkan program penghargaan, sistem evaluasi, sistem penilaian, dan jalur karir, selain memperbaiki pendidikan dan pelatihan.

Perusahaan perlu mendorong karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan sebuah motivasi seperti diberi semangat atau mencoba memotivasi untuk bekerja lebih rajin. Contohnya: karyawan yang sudah mulai lesuh atau tidak bersemangat lagi pemimpin atau karyawan lain memberikan semangat atau memberi masukan kepada karyawan yang kurang rajin dalam bekerja.

Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi pekerjaan yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Jika permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya khususnya permasalahan kurangnya motivasi dan kurangnya apresiasi tidak diselesaikan dengan cepat maka akan meningkatkan hasil intensi *turnover* pada diri karyawan. *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari perusahaan. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu perusahaan berupa jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan pada periode tertentu.

Memperkuat argumentasi peneliti terkait masalah *turnover*, peneliti menggunakan studi kasus pada PT SANDYA BUMI KARSA yang bergerak dibidang konstruk pertambangan dan berkeinginan untuk meneliti tingkat *turnover*. Berikut ini merupakan tabel I.1 *turnover* PT SANDYA BUMI KARSA:

Tabel I. 1 Data turnover PT SANDYA BUMI KARSA 2016-2018

Tahun	Jumlah Karyawan awal Tahun	Jumlah Karyawan yang Keluar	Jumlah Karyawan masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2016	150	15	5	140
2017	140	9	4	135
2018	135	18	2	120

Sumber: data diolah oleh peneliti (2019)

Berdasarkan dari tabel diatas data *turnover* selama 3 tahun terakhir, dari tahun 2016 sampai 2018 dapat dikatakan meningkat. Dimana pada tahun 2016 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 15 orang, sedangkan jumlah karaywan masuk sebanyak 5 orang. Pada tahun 2017 jumlah karyawan yang keluar meningkat menjadi 9 orang, sedangkan jumlah karyawan yang masuk 4 orang. Sedangkan pada tahun 2018 jumlah karyawan yang keluar 18 orang, sedangkan jumlah karyawan masuk 2 orang. Apabila keadaan ini terus berlanjut, maka akibatnya dapat mempengaruhi terhadap keberlangsungan perusahaan yakni dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya tidak tercapai.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menekan tingginya angka *turnover* pada karyawan perusahaan dengan menumbuhkan sebuah keterlibatan kerja terhadap perusahaan. Keterlibatan kerja merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keuntungan di persaingan bisnis yang semakin menantang. Persaingan bisnis 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 kerja 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. Berikut tabel 1.2 tentang data faktor-faktor mempengaruhi keterlibatan kerja.

Tabel I. 2 Data faktor-faktor mempengaruhi keterlibatan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja	Ya	Tidak
1. Iklim Psikologis	16.70%	83.30%
2. Self-Efficacy	16.70%	83.30%
3. Motivasi Kerja	13.30%	86.70%
4. Stress Kerja	13.30%	86.70%
5. Perilaku Etis Pimpinan	83.30%	16.70%
6. Pemberdayaan Psikologis	86.70%	13.30%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Berdasarkan pra riset telah peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai terendah yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah Iklim Psikologis yaitu menggambarkan lingkungan yang ada di PT SANDYA BUMI KARSA itu menyebabkan karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau dapat menimbulkan hambatan secara individu dengan pekerjaan mereka. Penyebab karyawan merasa tidak terlibat di perusahaan karena ada beberapa sifat seperti kurangnya support sesama karyawan untuk akhirnya menyelesaikan pekerjaan, kurangnya penerimaan untuk kebebasan dalam mengekspresikan diri untuk terlibat dalam pekerjaan.

Berdasarkan pra riset telah peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai terendah yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah *Self-Efficacy* yaitu kurangnya keyakinan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan untuk akhirnya tidak dilibatkan dalam pekerjaannya untuk mencapai suatu tujuan dari PT SANDYA BUMI KARSA

Berdasarkan pra riset telah peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai terendah yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah Motivasi Kerja yaitu menurut karyawan PT SANDYA BUMI KARSA kurangnya motivasi dari pimpinan dalam mendorong seorang karyawan untuk terlibat kerja dan mengakibatkan karyawan tersebut tidak akan menunjukkan perasaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan pra riset telah peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai terendah yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah Stress Kerja yaitu karyawan PT SANDYA BUMI KARSA mengalami ketegangan karena ketidak seimbangan antara kemampuan dari karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tuntutan

perusahaan yang mengakibatkan karyawan tersebut merasa kurang terlibat dalam pekerjaannya.

Berdasarkan data diatas persentase paling tinggi adalah perilaku etis pimpinan dengan persentase menjawab “ya” sebesar 83,30%, sedangkan pemberdayaan psikologis menjawab “ya” sebesar 86,70%. Hal ini menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan adalah perilaku etis pimpinan dan pemberdayaan psikologis. Maka peneliti tertarik untuk tertarik untuk mengambil variabel perilaku etis pimpinan dan pemberdayaan psikologis untuk dijadikan variabel independen.

Berdasarkan pra riset telah peneliti lakukan, diketahui bahwa faktor dengan nilai tertinggi yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah Kepemimpinan Etis yaitu proses pimpinan dimana untuk mencapai tujuan bersama seseorang pemimpin mampu mempengaruhi sekelompok individu. Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.

Pemimpin harus sadar bahwa perilakunya menjadi perhatian dan memberi pengaruh kepada karyawan di sekitarnya. Untuk mendalami apakah suatu perusahaan dalam aspek sikap manajemen, perlu digali apakah sikap keseluruhan manajemen tentang bagaimana pekerjaan dilakukan di perusahaan, adakah sikap bahwa target produksi harus dipenuhi terlepas dari dampaknya terhadap anggota yang bekerja, (mungkin ada lembur yang berlebihan, beban kerja berlebihan atau pekerjaan akhir pekan).

Seorang pemimpin etis lebih menekankan pada nilai-nilai moral seperti rasa tanggung jawab, menghargai, budi pekerti, disiplin, kerja keras, jujur untuk menuntun dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok dalam mencapai tujuan bersama. Jika

karyawan kepemimpinan etis merupakan hal yang penting dalam memberikan arahan bagi keberhasilan perusahaan dan mencapai tujuan maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut terlibat dalam pekerjaan.

Faktor lain yang memiliki nilai tertinggi dari pra riset sebelumnya adalah Pemberdayaan psikologis mempengaruhi keberhasilan perusahaan tergantung bagaimana mengelolanya. Perusahaan memiliki tujuan untuk akhirnya sumber daya yang ada bisa diberdayakan. Kendatipun berbagai sumber daya yang ada penting bagi perusahaan, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya ini dikelola.

Faktanya pemberdayaan psikologis pada PT SANDYA BUMI KARSA rendah, hal ini dapat dilihat dari wawancara sebelumnya, dimana pimpinan menyatakan karyawan kurang percaya diri dengan kemampuan yang dimilikinya. Untuk meningkatkan kepercayaan diri, perusahaan dapat memberikan pelatihan sebagai bentuk pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis menjadi sesuatu hal yang penting, karena di dalam menghadapi era persaingan, setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang cepat, tanggap dan mandiri sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Pemberdayaan psikologis memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan mereka ketika bekerja dengan kinerja yang baik. Dengan adanya pemberdayaan psikologis juga menambah motivasi dan produktivitas kerja karyawan, sebab pemberdayaan psikologis sangat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu bisa terlaksana dengan baik.

Berdasarkan hasil pra-riset yang telah peneliti lakukan, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengangkat judul: **“Pengaruh Perilaku Etis Pimpinan Terhadap Keterlibatan Kerja Di Mediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh perilaku etis pimpinan terhadap keterlibatan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterlibatan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh perilaku etis pimpinan terhadap pemberdayaan psikologis?
4. Apakah terdapat pengaruh perilaku etis pimpinan terhadap keterlibatan kerja melalui mediasi pemberdayaan psikologis?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian ini, tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai variabel yang berpengaruh dengan keterlibatan kerja, PT. SANDYA BUMI KARSA secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh perilaku etis pimpinan terhadap keterlibatan kerja PT. SANDYA BUMI KARSA.
2. Mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterlibatan kerja PT. SANDYA BUMI KARSA.
3. Mengetahui pengaruh perilaku etis pimpinan terhadap pemberdayaan psikologis PT. SANDYA BUMI KARSA.

4. Mengetahui perilaku etis pimpinan terhadap keterlibatan kerja dimediasi oleh pemberdayaan psikologis pada PT. SANDYA BUMI KARSA.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa hasil dari penelitian yang diperoleh dapat berguna antara lain untuk:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan ataupun penelitian lanjutan mengenai perilaku etis pimpinan dan pemberdayaan psikologis dengan keterlibatan kerja.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Peneliti

Keseluruhan penelitian ini akan peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait sumber daya manusia dan ketenagakerjaan dimasa mendatang.

b. Bagi PT SANDYA BUMI KARSA

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk PT SANDYA BUMI KARSA, terutama kepada Direktur utama, untuk meningkatkan keterlibatan kerja terutama perilaku etis pimpinan dan pemberdayaan psikologis

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai tambahan referensi berupa kajian literatur yang dapat menambah pengetahuan bagi mahasiswa yang berminat meneliti masalah ini.