

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Persaingan global saat ini membuat perusahaan semakin kompetitif untuk mempertahankan para karyawannya. Mempertahankan talenta terbaik yang dimiliki menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan agar perusahaan bisa berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif (Handayani, 2017). Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan adalah aset penting yang harus dipertahankan dan dikelola dengan baik demi keberhasilan perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini, membangun keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan merupakan salah satu cara agar karyawan mau bekerja sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan.

Perusahaan perusahaan pada saat ini membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi, terlebih pada perusahaan bisnis karena isu mengenai *engagement* menjadi sangat penting dalam perusahaan. *Employee Engagement* adalah keinginan dan kesanggupan karyawan untuk berkontribusi secara penuh untuk kesuksesan perusahaan dengan mencurahkan segala usaha, kekuatan dan waktu mereka (Towers Perrin, 2003 dalam Datche dan Makulu, 2015). Ketika karyawan sudah memiliki keterikatan yang tinggi maka karyawan tersebut akan merasa antusias terhadap pekerjaan tersebut. Karyawan akan menunjukkan hubungan emosional yang mendalam dan positif terhadap pekerjaan yang menandai bahwa karyawan memiliki keterikatan yang tinggi (Saks, 2006). Membangun

*employee engagement* dalam suatu perusahaan saat ini merupakan hal yang penting dilakukan oleh perusahaan karena akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan itu sendiri.

Salah satu perusahaan bisnis yang bergerak dibidang kuliner yaitu Waroeng Spesial Sambal yang berdiri tanggal 20 Agustus 2002 ini memiliki gedung pelatihan sendiri untuk karyawan dan karyawan baru yang bertempat di jalan kaliurang. Waroeng Spesial Sambal ini pertama kali dibangun di daerah UGM. Bisnis kuliner ini sudah memiliki 130 cabang di Indonesia dengan kurang lebih 4000 karyawan di seluruh Indonesia menurut data tahun 2002-2016. Yogyakarta sendiri sebagai pusat dari Waroeng Spesial Sambal sudah memiliki 16 cabang yang tersebar di seluruh Yogyakarta.

Dalam setiap perekrutan karyawan, karyawan baru Waroeng Spesial Sambal diwajibkan mengikuti pelatihan teknis maupun mental agar mereka siap bekerja sesuai bidangnya, tetapi setelah memberikan pelatihan kepada karyawannya maka akan timbul masalah bagi perusahaan yaitu bagaimana membangun *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil liputan wawancara dengan *owner* Waroeng Spesial Sambal oleh BisnisUKM.com (2013) yang berjudul “Ide Cemerlang Lahirkan Waroeng Spesial Sambal (Waroeng SS)” yang menjelaskan bahwa pak Yoyok sebagai *owner* mengatakan untuk biaya SDM nya sendiri mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dan gedung pelatihan yang dimiliki waroeng SS pun memiliki tujuan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas. Tentunya perusahaan tidak mau rugi karena pelatihan yang sudah dilakukan

oleh perusahaan untuk karyawannya menjadi sia sia karena perusahaan sudah mengeluarkan biaya yang besar untuk SDMnya sendiri dengan misalnya pengunduran diri karyawan.

Pimpinan Waroeng Spesial Sambal ini menuturkan bahwa di Indonesia ini memiliki banyak pengangguran akan tetapi untuk mendapatkan orang yang benar benar mau bekerja itu tidak mudah. Maka dari itu, untuk mendapatkan orang orang yang mau bekerja maka perusahaan perlu membangun keterikatan karyawan dalam perusahaan tersebut dengan kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mengubah cara pandang karyawan agar mau bekerja lebih dari yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa Waroeng Spesial Sambal benar benar memperhatikan tentang pengelolaan SDM secara keseluruhan agar dapat menghasilkan kualitas SDM yang baik dengan menunjukkan kepemimpinan yang ada di Waroeng Spesial Sambal.

Kepemimpinan yang terjadi di Waroeng Spesial Sambal juga membuat peneliti tertarik untuk meneliti tentang persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang diturunkan dari unit kerjanya yaitu *owner* dan *branch manager* di beberapa outlet Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta dan membuat karyawan terinspirasi sehingga dapat membangun *employee engagement* di Waroeng Spesial Sambal itu sendiri. Kepemimpinan *owner* akan menurun kepada kepemimpinan *branch manager* jika *owner* menerapkan gaya kepemimpinannya, contohnya dengan memberikan pelatihan kepada para *branch manager* tentang *leadership*. Pelatihan yang diberikan akan membuat manajer belajar secara teknik agar mendapatkan

kualitas yang diharapkan untuk menjadi pemimpin transformasional (Bass, 1990). Hal ini menjadi isu yang akan penulis teliti di beberapa outlet Waroeng Spesial Sambal cabang Yogyakarta.

Pemimpin transformasional akan meyakinkan para pengikutnya agar siap mendapatkan tanggung jawab atas pekerjaannya, setelah itu pemimpin akan mendukung untuk mempertahankan antusiasme para pengikut dan hasilnya para pengikut akan percaya dan termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2009). Menurut penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Arham dkk (2013) menyimpulkan bahwa responden yang diwawancarai meliputi pemilik dan manajer usaha kecil dan menengah di Malaysia mengakui bahwa pentingnya seorang pemimpin untuk mampu menunjukkan visi yang kuat, memberikan arahan dan bimbingan kepada karyawan mereka. Logikanya jika pemimpin memiliki pengaruh karisma ideal yang kuat dengan mampu mempengaruhi dan menanamkan kepercayaan kepada karyawan maka karyawan akan meningkatkan hasil kerja secara maksimal sehingga kemajuan hasil kerja yang ia capai dapat membuat karyawan semangat dan antusias dalam melakukan pekerjaannya.

*Employee engagement* berkaitan erat dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin karena pemimpin sebagai penggerak *employee engagement* dalam dunia kerja (Handayani, 2017). Salah satu faktor *employee engagement* adalah kepemimpinan yang kuat (Tower dan Perrin, 2003 dalam Datche dan Makulu, 2015). Gaya kepemimpinan yang tepat digunakan oleh pemimpin akan berpengaruh positif pada keterikatan kerja

(Handayani, 2017). Maka dari itu, setiap perusahaan membutuhkan kepemimpinan transformasional jika karyawannya harus terlibat demi mencapai tujuan perusahaan (Datche dan Makulu, 2015).

Keterkaitan kepemimpinan transformasional secara logika dapat dimungkinkan mempengaruhi motivasi intrinsik dimana kepemimpinan transformasional pada hakikatnya merubah cara berfikir karyawan sehingga akan timbul motivasi dari dalam individu dengan bagaimana karyawan memaknai pekerjaan itu sendiri. Motivasi yang menginspirasi karyawan ini dapat menumbuhkan motivasi intrinsik yang didorong dari dalam diri individu untuk melakukan tugasnya dengan semangat dan lebih tertantang atas pekerjaannya. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap para karyawannya, dimana pemimpin dapat memberikan semangat dan memotivasi karyawan demi kepentingan perusahaan atau organisasi (Syafranudin, 2016). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arham dkk (2013) bahwa saat pemimpin terlibat langsung dalam pekerjaan bersama karyawan maka dapat meningkatkan motivasi, semangat serta hasil kerja karyawan itu sendiri.

Menurut Bass dalam Yukl (2009) pemimpin memotivasi dan mengubah para pengikut dengan cara (1) pemimpin membuat para pengikut menyadari bahwa pentingnya hasil dari pekerjaan yang dilakukan; (2) pemimpin memberikan pengertian bahwa kepentingan tim atau organisasi lebih penting daripada kepentingan diri sendiri; (3) mengaktifkan kebutuhan para pengikut yang lebih tinggi.

Salah satu cara yang dilakukan Waroeng Spesial Sambal untuk menciptakan *employee engagement* yaitu dengan meningkatkan motivasi intrinsik tiap individu karyawan untuk mendorong karyawan agar lebih bergairah dalam melakukan pekerjaannya. Seperti seminar yang pernah penulis ikuti dengan pembicara pak Yoyok sendiri sebagai pemilik Waroeng Spesial Sambal bahwa beliau melakukan pendekatan asas kekeluargaan yang mana beliau menggunakan taktik ini agar karyawan merasa termotivasi dan merasa memiliki perusahaan. Perusahaan ini memandang bahwa dalam menciptakan keterikatan yang tinggi maka dibutuhkan seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional untuk menumbuhkan motivasi dari dalam diri individu guna menginspirasi karyawan, meningkatkan kelayakan dan produktivitas perusahaan.

Oleh karena itu, mengingat pentingnya kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik pada Waroeng Spesial Sambal cabang Yogyakarta, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional *Owner* dan Kepemimpinan Transformasional *Branch Manager* terhadap *Employee Engagement* melalui Motivasi Intrinsik sebagai variabel mediasi” (Studi Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal Cabang Yogyakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah motivasi Intrinsik dapat memediasi kepemimpinan transformasional *owner* dan *branch manager* terhadap *employee engagement* di beberapa outlet Waroeng Spesial Sambal cabang Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Ketika sosok *owner* ini dapat menginspirasi karyawannya dengan memantau masalah yang terjadi secara langsung atau terlibat secara langsung dalam suatu masalah yang dihadapi perusahaan dan pemimpin memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk terlibat dalam masalah tersebut maka akan membuat karyawan merasa memiliki dedikasi yang tinggi dengan keterlibatan yang kuat yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu rumusan masalah yang pertama yaitu : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap *employee engagement* pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Jika *branch manager* disetiap outlet memberikan dukungan dan mengingatkan kembali akan tujuan tujuan perusahaan itu sendiri dengan cara memberikan semangat kepada karyawannya setiap sebelum memulai bekerja maka karyawan akan menunjukkan semangat kesiapan untuk memberikan upaya lebih dalam pekerjaannya. Oleh karena itu rumusan masalah yang kedua adalah : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap *employee engagement* pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Pemimpin adalah seorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan orang lain. Seorang pemimpin yang dapat memberikan motivasi yang menginspirasi karyawannya akan menimbulkan motivasi intrinsik sehingga membuat karyawan merasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun sosok *owner* ini tidak setiap hari bertemu dengan para

karyawannya akan tetapi sosoknya ini mampu memberikan dampak positif kepada para karyawannya. Oleh karena itu rumusan masalah yang ketiga adalah : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap motivasi intrinsik pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Penerapan kepemimpinan dari *owner* kepada *branch manager* disetiap outlet waroeng SS akan mencerminkan sosok *owner* waroeng SS itu sendiri. Kepemimpinan yang diterapkan oleh *branch manager* disetiap outlet akan terlihat dengan bagaimana seorang *branch manager* memberikan motivasi yang menginspirasi kepada karyawannya karena *branch manager* ini setiap hari bertatap muka dengan karyawannya sehingga dari motivasi menginspirasi yang diberikan oleh *branch manager* secara langsung akan mempengaruhi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu rumusan masalah yang keempat adalah : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap motivasi intrinsik pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Penghargaan yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada karyawannya atas keberhasilan peningkatan hasil kerjanya maka akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih semangat untuk bekerja keras dalam pekerjaannya. Oleh karena itu rumusan masalah yang kelima adalah : **Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap *employee engagement* pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Jika sosok *owner* menggunakan pendekatan asas kekeluargaan dengan contoh menerapkan disetiap outlet untuk merayakan ulang tahun karyawan

waroeng SS dengan rekan rekan kerja satu outlet tersebut tanpa pilih kasih terhadap karyawannya maka karyawan akan termotivasi atau merasa dihargai oleh pemimpin dan rekan rekan kerjanya yang membuat karyawan enggan memisahkan diri dengan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu rumusan masalah yang keenam adalah : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada waroeng SS cabang Yogyakarta?**

Ketika seorang *branch manager* memberikan keluasaan karyawannya untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya maka tanggung jawab adalah faktor penting yang harus diterapkan oleh seorang *branch manager* sehingga membuat karyawan merasa antusias dan tertantang akan pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu rumusan masalah yang ketujuh adalah : **Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada waroeng SS cabang Yogyakarta.**

### C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap motivasi intrinsik pada karyawan waroeng SS cabang Yogyakarta.

2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap motivasi intrinsik pada karyawan waroeng SS cabang Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap *employee engagement* pada karyawan waroeng SS cabang Yogyakarta.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap *employee engagement* pada karyawan waroeng SS cabang Yogyakarta.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap *employee engagement* pada karyawan waroeng SS cabang Yogyakarta.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *owner* terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada waroeng SS cabang Yogyakarta.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional *branch manager* terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi pada waroeng SS cabang Yogyakarta.

#### **D. Manfaat penelitian**

Manfaat dari penelitian ini yang diharapkan oleh peneliti adalah :

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan tentang variabel kepemimpinan transformasional, *employee engagement* dan motivasi intrinsik serta keterkaitannya antara ketiga variabel tersebut.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat mengetahui pengaruh ketiga variabel tersebut yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan *employee engagement*.