

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Engagement atau keterlibatan sering kali dilihat sebagai kunci untuk mengangkat organisasi ke tingkat yang lebih tinggi dalam perusahaan untuk menjalankan dan mencapai kesuksesan sebuah bisnis (Corace, 2007). Dalam perkembangan organisasi dunia modern, *employee work engagement* merupakan kekuatan utama untuk mencapai tujuan organisasi (Corace, 2007). Keterlibatan kerja karyawan adalah sebuah peranan positif yang memotivasi kinerja yang berhubungan dengan keadaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja (Schaufeli *et al.*, 2002). Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli *et al.*, 2002). Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002). Akan tetapi, karyawan yang tidak terlibat dalam pekerjaannya akan mengurangi produktivitas dan menyebabkan biaya yang lebih tinggi pada perusahaan (Choi, Tran & Park, 2015). Hal itu akan menyebabkan tingkat keterlibatan kerja karyawan pada organisasi moderen menjadi rendah (Choi *et al.*, 2015). Hasil survey yang dilakukan oleh Gallup (2013) pada 140 negara mengungkapkan bahwa rata-rata persentase global dari keterlibatan kerja hanya 13%. Khusus di Indonesia

hanya 23% karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya dan sisanya tidak terlibat.

Kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011), karena tindakan perilaku pemimpin tidak hanya sebagai sumber motivasi dan kepuasan bagi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang sehat untuk mendukung keterlibatan kerja karyawan (Choi *et al.*, 2015). Namun, beberapa studi, terutama studi empiris, telah dilakukan untuk menguji dampak dari gaya kepemimpinan tertentu, misalnya, transformasional (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013) dengan keterlibatan kerja karyawan. Ada juga beberapa penelitian yang didedikasikan untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan inklusif. Selain itu, dalam studi empiris kepemimpinan dan keterlibatan kerja, pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional, dimana tekanan pemimpin memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi telah dipastikan (Ghadi *et al.*, 2013). Tetapi, jika didalam organisasi terdapat perbedaan karakteristik pekerjaan maka kelompok karyawan yang berbeda lebih memilih gaya kepemimpinan yang berbeda juga (Choi *et al.*, 2015). Bakker *et al.* (2011) juga menyatakan bahwa peningkatan tingkat keterlibatan kerja dapat dicapai dengan melatih gaya kepemimpinan tertentu. Hollander (2009) berpendapat bahwa ketika pemimpin menggunakan gaya inklusif ini dapat memberikan pengaruh yang cukup besar pada keterlibatan kerja, karena pemimpin difokuskan pada pemenuhan kebutuhan karyawan. Selain itu, Choi *et al.* (2015) meneliti pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja karyawan (dan ada kemungkinan efek mediasi dari komitmen organisasional afektif dan

keaktivitas karyawan dalam hubungan ini) dari perspektif teori pertukaran sosial.

Prinsip dari teori pertukaran sosial adalah ketika seseorang melakukan kebaikan atau melakukan sesuatu yang berharga bagi orang lain, orang yang menerima akan membalas dengan sesuatu yang sama berharga juga (Blau, 1964). Ketika seorang karyawan menerima sumber sosioemosional dari pemimpin organisasi (sebagai contoh, melalui pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan inklusif karyawan merasa berkewajiban untuk membalas budi terhadap organisasi, dan keterlibatan kerja merupakan salah satu metode balas budi (Saks, 2006). Dukungan dari pemimpin meningkatkan rasa kewajiban moral karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan mungkin dapat membalasnya dengan tingkat yang lebih tinggi seperti komitmen organisasional afektif karyawan (Meyer & Allen, 1997). Teori pertukaran sosial juga memberi jalan pada hubungan antara kepemimpinan inklusif dan kreativitas karyawan (Choi *et al.*, 2015). Dukungan dan manfaat yang diberikan oleh para pemimpin termasuk kepada karyawan mengakibatkan keterlibatan yang lebih besar dengan karyawan dalam tugas-tugas kreatif dan meningkatkan keterikatan organisasi mereka (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Dukungan intelektual dan emosional dari para pemimpin inklusif membantu membentuk dan mempertahankan konteks pekerjaan yang memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku kreatif (Carmeli *et al.*, 2010). Teori pertukaran sosial mungkin menawarkan wawasan kedalam hubungan antara kepemimpinan inklusif, komitmen organisasional afektif, kreativitas karyawan, dan keterlibatan bekerja (Choi *et al.*, 2015).

Beberapa penelitian tentang pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja karyawan pernah dilakukan sebelumnya, salah satunya *Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity* yang diteliti oleh Choi *et al.*, 2015. Penelitian dilaksanakan pada 6 perusahaan industri jasa di Vietnam. Hasil yang didapatkan dari penelitian adalah bahwa kepemimpinan inklusif berpengaruh positif dengan keterlibatan kerja karyawan, dan kedua pemediasi komitmen organisasional afektif dan kreativitas karyawan dimediasi hubungan ini.

Pada penelitian ini yang merupakan replikasi dari penelitian Choi *et al* (2015) mengambil objek penelitian pada karyawan PT. Pos Indonesia Surakarta dengan alasan ingin mengetahui bagaimana hubungan peran pemimpin inklusif dengan keterlibatan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan melihat persaingan yang ketat antara perusahaan jasa pengiriman barang lainnya. Keberhasilan dalam pengelolaan perusahaan jasa pengiriman barang sangat ditentukan oleh keterlibatan kerja karyawan. Untuk memperoleh keterlibatan kerja karyawan yang maksimal, maka gaya kepemimpinan, kreativitas dan komitmen organisasional afektif sangat menentukan

Mengingat betapa pentingnya permasalahan yang sudah diuraikan dan untuk menyikapi kondisi yang telah diuraikan, maka dilakukan penelitian ini dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Inklusif pada Keterlibatan Kerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional afektif dan Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia di Surakarta).

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah pada penelitian ini maka rumusan masalahnya adalah

1. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh pada komitmen organisasional afektif karyawan?
3. Apakah komitmen organisasional afektif berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan?
4. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh pada kreativitas karyawan?
5. Apakah kreativitas karyawan berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan?
6. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan dengan komitmen organisasional afektif sebagai variabel pemediasi?
7. Apakah kepemimpinan inklusif berpengaruh pada keterlibatan kerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel pemediasi?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Menguji pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja karyawan.
2. Menguji pengaruh kepemimpinan inklusif pada komitmen organisasional afektif karyawan.
3. Menguji pengaruh komitmen organisasional afektif pada keterlibatan kerja karyawan.

4. Menguji pengaruh kepemimpinan inklusif pada kreativitas karyawan.
5. Menguji pengaruh kreativitas karyawan pada keterlibatan kerja karyawan.
6. Menguji pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja karyawan dengan komitmen organisasional afektif sebagai variabel pemediasi.
7. Menguji pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel pemediasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pemahaman mengenai kepemimpinan, sehingga dapat dijadikan salah satu referensi oleh kalangan akademisi, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat kepada PT. Pos Indonesia di Surakarta dalam mengambil keputusan dan kebijakan khususnya dalam kepemimpinan guna meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.