

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan global menjadi salah satu alasan organisasi untuk merumuskan strategi organisasi. Persaingan yang semakin kompetitif menjadi salah satu tantangan bagi organisasi dalam melakukan pertumbuhan yang berkelanjutan. Banyak peneliti dan praktisi yang menyadari dampak dari masalah ini, sehingga banyak diantaranya mencoba dan mencari cara untuk beradaptasi dengan kondisi tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2002) Sumber daya manusia berperan sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi dan merupakan mesin penggerak utama dalam mencapai tujuan, kemudian dituangkan dalam visi misi organisasi. Oleh karena itu, organisasi terus mendukung sumber daya manusia untuk tetap menjaga kualitas dan mengembangkan keterampilan sehingga memiliki daya saing yang lebih unggul dari organisasi lainnya. Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sangatlah penting bagi organisasi.

Salah satu konsep yang muncul dan menjadi pembahasan manajemen sumber daya manusia saat ini adalah konsep *work engagement* atau kita kenal dengan keterikatan kerja. Keterikatan kerja merupakan pengembangan konsep-konsep kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku organisasi karyawan. Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan, dalam keadaan

keterikatan seseorang akan mempekerjakan dirinya dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Sedangkan keterikatan kerja yang didefinisikan oleh Schaufeli *et.al*, (2002) sebagai suatu yang positif, memenuhi, pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Pendapat lain dari Saks (2006) dalam penelitiannya merumuskan ada enam faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, diantaranya adalah karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasional, dukungan atasan, penghargaan, pengakuan, keadilan prosedural, dan keadilan distributif. Kualitas dari keenam faktor tersebut dapat mempengaruhi secara positif terhadap keterikatan kerja.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja. Kepemimpinan autentik merupakan isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan sebuah proses bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan arahan kepada bawahannya agar tercapai kinerja yang optimal (Locke, *et.al*, 1997). Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja. Kepemimpinan autentik adalah mereka yang sangat sadar bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain bahwa mereka menyadari nilai atau prespektif moral, pengetahuan, kekuatan mereka sendiri. Menyadari di mana mereka beroperasi, percaya diri, penuh harapan, optimis, ulet dan bermoral tinggi (Avolio *et.al*, 2004). Sedangkan Walumbwa *et.al*, (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan autentik merupakan suatu pola perilaku

dari seorang pemimpin yang berorientasi pada kapasitas psikologis positif dan konteks organisasional positif kemudian akan menghasilkan satu pengembangan diri yang positif. Kepemimpinan autentik akan menciptakan lingkungan kerja terpercaya yang dapat mengikat karyawan. Kepemimpinan autentik juga dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui memperkuat identifikasi anggota kelompok dan organisasi melalui harapan, keyakinan, optimisme dan perasaan positif (Avolio *et.al*, 2004). Setiap organisasi pastinya memiliki seorang pimpinan dan pemimpin akan menjadi salah satu alasan agar mereka merasakan keterikatan dalam bekerja. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian dari Stander *et.al*, (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik memiliki hubungan langsung dengan keterikatan kerja.

Kepuasan kerja juga akan menjadi pertimbangan penting dalam menjalankan organisasi secara strategis. Kepuasan kerja merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi pada diri setiap individu. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka seseorang akan merasa terdorong untuk lebih menyukai pekerjaannya. Weiss *et.al*, (1967) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perbandingan yang dilakukan seseorang dan organisasi dalam mencapai dan memelihara kesesuaian antara diri dan lingkungannya. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana seseorang menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi dan sebaliknya bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang memerhatikan kebutuhan dan keinginan pegawainya.

Dalam penelitian Darvish dan Rezaefi (2011) menunjukkan bahwa ada korelasi yang bermakna dan positif antara kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan komitmen tim. Tim dengan karakteristik yang lebih autentik dalam kepemimpinan memiliki karyawan yang lebih puas dan berkomitmen dalam bekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pengikut kepemimpinan autentik berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen tim. Selanjutnya, Wong dan Laschinger (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja melalui efek positif pada pemberdayaan karyawan. Sedangkan penelitian Yon *et.al*, (2016) memiliki hasil yang berbeda yaitu, hanya kesadaran diri diantara faktor tingkat kepemimpinan autentik dari pemimpin organisasi yang menunjukkan signifikansi secara statistik berpengaruh pada kepuasan kerja. Ini adalah mengenai efek langsung dari kepemimpinan autentik pada sikap dan perilaku para pengikut. Hal ini diasumsikan bahwa ada efek tidak langsung karena kepemimpinan autentik tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung tetapi perlu efek dan variabel mediasi.

Selain faktor-faktor alamiah yang sudah ada dalam organisasi, tentunya dalam setiap organisasi memiliki sebuah tujuan jangka panjang dalam proses regenerasi. Seperti yang telah dijelaskan dari awal mengenai kepemimpinan autentik, kepuasan kerja dan keterikatan kerja, manajemen talenta juga akan berperan penting dalam sebuah organisasi. Manajemen talenta menurut Capelli (2008) merupakan sebuah proses perencanaan organisasi untuk memenuhi dan

menjaga sumber daya manusia. Kemudian, Pengertian lain dari manajemen talenta menurut Bhatnagar (2017) adalah sebagai suatu proses *komprensif* dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegritas.

Beberapa penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa manajemen talenta juga mempengaruhi keterikatan kerja. Dalam beberapa penelitian lain, keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi tetapi juga mempengaruhi beberapa aspek, salah satunya adalah kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Ramos dan Almeida (2017) pada 215 perawat profesional tiga rumah sakit umum di Portugal selatan, membuktikan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dukungan selanjutnya dari penelitian Andrew dan Sofian (2012) membuktikan keterikatan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian mengenai kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh manajemen talenta pernah diteliti oleh penelitian Hafez *et.al*, (2017) bahwa manajemen talenta (*motivating outstanding performance, training and development, job enrichment*) memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Safari *et.al*, (2014) menegaskan bahwa ada indikator umum antara manajemen talenta dan kepuasan kerja. Komponen manajemen talenta berdampak positif pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja dianggap sebagai ukuran yang tepat untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menerapkan manajemen talenta.

Instansi pemerintahan merupakan salah satu organisasi yang akan terus beregenerasi, karena program regenerasi pimpinan sudah sangat jelas dalam peraturan, dimana pegawai yang paling berpotensi akan melanjutkan estapet kepemimpinan. Sekolah Negeri merupakan salah satu bagian dari organisasi pemerintahan. Tujuan dari sebuah sekolah dan pengelolaan sumber daya manusia akan sangat dipengaruhi oleh Kepala Sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan juga sebagai pelaksana program manajemen talenta sebagai salah satu proses regenerasi kedepannya. SD Negeri Jatimakmur V merupakan salah satu bagian dari instansi pemerintahan yang berlokasi di Kota Bekasi. Seluruh pegawai SD Negeri Jatimakmur V dipimpin oleh satu orang pimpinan yang sama yaitu Kepala Sekolah.

Berdasarkan permasalahan dan hubungan yang telah dipaparkan dapat diartikan bahwa munculnya kepuasan kerja diduga berasal dari keterikatan kerja. Kepemimpinan autentik dan manajemen talenta menjadi strategi organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Keterikatan kerja diduga memperkuat pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?
2. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?

3. Apakah keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepemimpinan autentik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah keterikatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap keterikatan kerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja
4. Menguji dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja
5. Menguji dan menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik terhadap kepuasan kerja yang dimediasi keterikatan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari beberapa tujuan penelitian di atas, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan saran positif untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sedangkan untuk tempat penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengambilan keputusan selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebuah karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah lain. Selain itu juga dapat dijadikan sebagai tambahan pustaka bagi mereka yang ingin mempelajari lebih dalam tentang masalah ini.
3. Penulis diharapkan mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh selama masa perkuliahan dan mencari solusi bagi permasalahan yang timbul dalam dunia pekerjaan