

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN
OUTSOURCE PT. CMM BANDUNG**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh:

**Ashifa Rahma Wulandari
2013120146**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

**THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP STYLE
TOWARDS EMPLOYEE ENGAGEMENT ON
OUTSOURCE EMPLOYEES OF PT. CMM BANDUNG**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By
Ashifa Rahma Wulandari
2013120146

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited Based on the Decree on of BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-
XVI/S/XI/2013

BANDUNG
2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN *OUTSOURCE* PT. CMM BANDUNG

Oleh:

Ashifa Rahma Wulandari

2013120146

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M.

Ko-Pembimbing Skripsi,

Rizka Nugraha Pratikna, S.E., M.M.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Ashifa Rahma Wulandari
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 19 September 1995
NPM : 2013120146
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* terhadap
Employee Engagement Karyawan *Outsource* PT. CMM
Bandung**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Dr. Fransiskus Xaverius
Supriyono, Drs., M.M. dan Rizka Nugraha Pratikna, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Agustus 2017

Pembuat pernyataan :



(Ashifa Rahma Wulandari)

ABSTRAK

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang tulus hendak melayani karyawannya. Apabila dapat diterapkan dengan tepat, *servant leadership* dapat mendorong para karyawan menghasilkan *output* yang positif dan bermanfaat untuk perusahaan. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor yang seharusnya dimiliki karyawan untuk dapat memiliki kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap *employee engagement*. Data diambil dengan melakukan wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner kepada 70 responden serta diolah menggunakan analisis regresi linear sederhana dan memperoleh hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan *employee engagement* para karyawan *outsource* di PT. CMM Bandung. Saran yang diberikan adalah pimpinan sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan serta memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal untuk hasil yang lebih baik.

Kata kunci: *servant leadership, employee engagement, outsource*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, kekuatan dan kesehatan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Atas berkat dan rahmat-Nya, skripsi yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* Karyawan *Outsource* PT. CMM Bandung.” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat banyak dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua penulis, yaitu Riyanto Purbokusumo dan Rachmat Dewita, yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat, dan segala bentuk dukungan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Adik penulis, yaitu Siti Denisa, yang juga selalu memberikan dukungan, doa, semangat, dan segala bentuk dukungan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. FX. Supriyono, Drs., M.M. selaku dosen pembimbing, atas segala bentuk bimbingan, kritik, saran dan arahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi dan selama masa perkuliahan.
4. Ibu Rizka Nugraha Pratikna, S.E., M.M. selaku dosen ko-pembimbing, terima kasih sudah banyak membantu dan memberikan kritik, saran, dan arahan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini dan masa kuliah.
5. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan ibu Dra. Triyana Iskandaryah, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
6. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan.
7. Seluruh staf tata usaha, pekarya dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan terlebih dalam menyelesaikan skripsi.
8. Kepada pihak PT. CMM Bandung, terima kasih banyak sudah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

9. Teman-teman Manajemen UNPAR 2013 yang selalu menemani hari-hari perkuliahan penulis dan membantu selama masa perkuliahan. Ditunggu suksesnya ya!
10. Teman-teman penulis dari SMP dan SMA yaitu Astrid Tania, Yura, Rani, Liani, Zulfa, Sifa Qolby, Karina, Monica, Sylvia, Mahardika, Ruth, dan teman-teman kelas X-A dan IPA-5, terima kasih banyak sudah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
11. Pengurus HMPSM periode 14/15 dan periode 15/16, terima kasih banyak sudah memberikan banyak pengalaman berharga kepada penulis selama masa perkuliahan.
12. Teman-teman kuliah penulis, Gadis Suci, yaitu Tanya, Degita, Saras, Aisha, Airien, Sarlot, Iran, Ape, Caca, Nida, Faza, Ratih, Niken, dan Silmi. Lalu Savero, Dio, Tsaqif, Ican, Bernie, Dicky, Iban, Adizar, Sulis, Rian, Dika, Ryoji, Richard, Dara, Mega, Aput, Asifa, Rifa, Rena, Astrid, Dila, Tiara, Wiwid, POTRET 23, dan teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan, terima kasih sudah memberikan banyak semangat dan motivasi.
13. Saras, Dhita, Tia, Evelyne, Ape, dan teman-teman seperjuangan lainnya dalam menyelesaikan seminar dan skripsi. Caca, Degita, dan Iky sebagai teman pemberi motivasi dan inspirasi kepada penulis.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala bentuk bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis berharap dapat menerima kritik dan saran yang dapat menjadi masukan bagi penulis. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Bandung, Agustus 2017

Ashifa Rahma Wulandari

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Servant Leadership	8
2.1.1 Definisi Servant Leadership.....	8
2.1.2 Karakteristik Servant Leadership.....	8
2.1.3 Faktor-Faktor Servant Leadership	9
2.1.4 Indikator Servant Leadership.....	10
2.2 Employee Engagement	10
2.2.1 Definisi Employee Engagement	10
2.2.2 Aspek-Aspek Employee Engagement	11
2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement.....	12
2.2.4 Perilaku Umum dari Employee Engagement.....	14
2.2.5 Prinsip-prinsip Dasar Employee Engagement	14
2.3 Outsourcing	15
2.3.1 Manfaat Outsourcing	15
2.4 Penelitian Terdahulu.....	16
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	18
3.1 Metode Penelitian	18
3.1.1 Sumber Data	18
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	19

3.1.3 Populasi dan Sampel.....	19
3.1.4 Operasional Variabel	19
3.2 Teknik Pengolahan Dan Analisis Data.....	25
3.2.1 Uji Instrumen	26
3.2.2 Uji Normalitas.....	27
3.2.3 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	27
3.2.4 Koefisien Determinasi	28
3.3 Objek Penelitian	28
3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan	29
3.3.2 Target dan Sasaran Perusahaan.....	29
3.3.3 Layanan Perusahaan	29
3.3.4 Kategori Bidang Pekerjaan	30
BAB 4 PEMBAHASAN	31
4.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	31
4.1.1 Usia	31
4.1.2 Jenis Kelamin.....	32
4.1.3 Lama Bekerja.....	32
4.2 Analisis Deskriptif Kategori Variabel	33
4.2.1 Peran Servant Leadership	33
4.2.2 Peran Employee Engagement	49
4.3 Uji Normalitas	58
4.4 Analisis Uji Regresi Linear Sederhana.....	60
4.5 Uji Koefisien Determinasi	60
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Model Penelitian	17
Gambar 4. 1 Histogram Normalitas Data.....	58
Gambar 4. 2 Scatterplot Normalitas Data	59

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	17
Tabel 3. 1 Tabel Operasional Variabel Independen Servant Leadership.....	20
Tabel 3. 2 Tabel Operasionalisasi Variabel Dependen Employee Engagement	23
Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	27
Tabel 4. 1 Perbandingan Usia Responden.....	31
Tabel 4. 2 Perbandingan Jenis Kelamin Responden	32
Tabel 4. 3 Perbandingan Lama Bekerja Responden	32
Tabel 4. 4 Kesiediaan Pimpinan Dimintai Pendapat.....	33
Tabel 4. 5 Kesiediaan Pimpinan Membantu Menyelesaikan Pekerjaan Karyawan....	34
Tabel 4. 6 Kesiediaan Pimpinan Membantu Memahami Pekerjaan Karyawan.....	35
Tabel 4. 7 Kesiediaan Pimpinan Membantu Karyawan Dengan Setulus Hati.....	35
Tabel 4. 8 Kesiediaan Pimpinan Membantu Karyawan Secara Antusias	36
Tabel 4. 9 Kesiediaan Pimpinan Menghargai Pendapat Karyawan	37
Tabel 4. 10 Pimpinan Menghargai Hasil Kerja Karyawan	37
Tabel 4. 11 Kesiediaan Pimpinan Memahami Situasi dan Kondisi Karyawan.....	38
Tabel 4. 12 Kesiediaan Pimpinan Memberikan Perhatian yang Besar Terhadap Pekerjaan Karyawan.....	39
Tabel 4. 13 Kesiediaan Pimpinan Berkorban untuk Karyawan	39
Tabel 4. 14 Kesiediaan Pimpinan Untuk Memperhatikan Kepentingan Karyawan ...	40
Tabel 4. 15 Kesiediaan Pimpinan Berusaha untuk Sedapat Mungkin Memenuhi Kebutuhan Karyawan.....	41
Tabel 4. 16 Pimpinan Siap Membantu Karyawan Kapanpun dan Dimanapun.....	41
Tabel 4. 17 Pimpinan Menempatkan Karyawan Sebagai Prioritas	42
Tabel 4. 18 Pimpinan Memberikan Semangat Kepada Karyawan	43
Tabel 4. 19 Pimpinan Meminta Pendapat Karyawan Mengenai Pekerjaan	43
Tabel 4. 20 Pimpinan Menjelaskan Permasalahan Perusahaan Kepada Karyawan...	44
Tabel 4. 21 Pimpinan Meminta Bantuan Kepada Karyawan Jika Ada Masalah	44
Tabel 4. 22 Pimpinan Bersedia Melayani Dalam Hal Mengurus Keperluan Karyawan	45
Tabel 4. 23 Pimpinan Bersedia Mengurus Karyawan Secara Total.....	46
Tabel 4. 24 Pimpinan Memerhatikan Hak dan Kewajiban Karyawan.....	46
Tabel 4. 25 Pimpinan Memerhatikan Hak dan Kewajiban Karyawan.....	47

Tabel 4. 26 Pimpinan Bersedia Mengorbankan Waktu untuk Karyawan.....	47
Tabel 4. 27 Pimpinan Berusaha Maksimal Untuk Perusahaan	48
Tabel 4. 28 Pimpinan Bersedia Mengesampingkan Kepentingan Pribadi untuk Perusahaan.....	48
Tabel 4. 29 Karyawan Merasa Memiliki Energi yang Tinggi	49
Tabel 4. 30 Karyawan Memiliki Mental yang Tangguh	50
Tabel 4. 31 Karyawan Memiliki Semangat yang Tinggi	50
Tabel 4. 32 Karyawan Berusaha Untuk Memberikan yang Terbaik	51
Tabel 4. 33 Pekerjaan Memiliki Makna Tersendiri Bagi Karyawan	51
Tabel 4. 34 Pekerjaan Memiliki Tujuan Tersendiri Bagi Karyawan	52
Tabel 4. 35 Karyawan Merasa Antusias Terhadap Pekerjaan.....	53
Tabel 4. 36 Karyawa Merasa Bangga Terhadap Pekerjaan	53
Tabel 4. 37 Pekerjaan Memberikan Inspirasi Untuk Karyawan	54
Tabel 4. 38 Karyawan Merasa Pekerjaan Menantang.....	54
Tabel 4. 39 Saat Bekerja, Waktu Terasa Berlalu Dengan Cepat	55
Tabel 4. 40 Karyawan lupa akan keadaan sekitar saat bekerja	55
Tabel 4. 41 Karyawan Selalu Terbawa Suasana Pekerjaan	56
Tabel 4. 42 Karyawan Sulit Untuk Melepaskan Diri Dari Pekerjaan.....	57
Tabel 4. 43 Karyawan Merasa Senang Pada Saat a Sibuk Bekerja	57
Tabel 4. 44 Tabel Kolmogorov-Smirnov	59
Tabel 4. 45 Tabel Coefficients	60
Tabel 4. 46 Tabel Model Summary.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Penelitian

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Angket Penelitian

Lampiran 3 Output SPSS Uji Reliabilitas

Lampiran 4 Hasil SPSS Uji Regresi Linear Sederhana & Uji Koefisien Determinasi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia merupakan hal yang sangat penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi karena dapat memunculkan ide-ide dan melakukan tindakan-tindakan yang bisa membantu perusahaan mencapai tujuan. Oleh karena itu dalam perusahaan dibutuhkan manusia yang berkompeten untuk bisa mengerjakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi yang berhasil mengelola manusianya akan mempunyai kinerja yang dinamis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam mengelola manusia, dibutuhkan banyak faktor yang harus saling bersinergi untuk dapat mencapai hasil yang optimal. Salah satunya adalah faktor dalam hal kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2010:5). Pimpinan adalah seseorang yang berkualitas dan dipercaya untuk memimpin organisasinya guna mencapai tujuan. Seorang pimpinan dapat menentukan arah organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan dengan efisien dan efektif. Perusahaan yang beroperasi tanpa pimpinan maka tidak akan mempunyai arah dan cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pimpinan diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya (Ratnawati, 2002 dalam Mira, 2012:9).

Untuk menggerakkan para karyawannya, seorang pimpinan harus memiliki peran sebagai pemimpin dalam suatu organisasi. Pimpinan harus dapat menggunakan wewenangnya dengan bijaksana untuk mengarahkan pekerjaan para bawahannya. Perilaku pimpinan dalam suatu organisasi dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115). Gaya kepemimpinan yang diterapkan setiap pimpinan dapat berbeda tergantung dengan situasi dan kondisi organisasinya. Tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik atau lebih buruk karena dalam menangani manusia dibutuhkan pengelolaan yang berbeda-beda. Salah satu

gaya kepemimpinan yang dapat dipakai adalah gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

Servant leadership adalah suatu gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 2002 dalam Wike dan Meily, 2012:100). *Servant leadership* berorientasi untuk melayani karyawannya sehingga kebutuhan setiap karyawan terpenuhi dengan baik. Pimpinan yang menerapkan pola *servant leadership* biasanya menempatkan kebutuhan karyawannya diatas segalanya dan memperlakukan karyawan sebagai rekan kerja, bukan sebagai bawahan. Selain itu, *servant leader* bersedia terjun langsung didalam organisasi untuk dapat membangun dan mendorong karyawannya untuk terus berkembang. Salah satu hal yang dilakukan *servant leader* yaitu memberikan pelayanan dan pertolongan apabila karyawan mengalami kesulitan dalam organisasi.

Seorang pimpinan yang menerapkan gaya *servant leadership* akan selalu membantu karyawannya untuk memberikan usaha yang terbaik untuk konsumen dan organisasi. Perilaku seorang *servant leader* juga diharapkan dapat menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya. Salah satu perilaku yang berusaha diterapkan ke karyawan adalah tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi terhadap organisasi. Peningkatan level *engagement* pada karyawan harus didahului oleh peningkatan level *engagement* pimpinan-pimpinan perusahaan/institusi (Kular et al, 2008:5). *Employee engagement* yang tinggi ditunjukkan dalam tingkat keterlibatan, komitmen, keinginan para pegawai untuk berkontribusi dan tingginya rasa memiliki (*ownership*) terhadap pekerjaan dan organisasi, timbulnya rasa saling percaya (*trust*), tingginya loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi, serta kebanggaan terhadap organisasi dan tingginya semangat bekerjasama para pegawai.

Employee engagement merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi karena dapat menciptakan kinerja organisasi yang optimal. Dijelaskan bahwa *employee engagement* adalah hubungan emosi dan kognitif yang tinggi pada seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja, atasan serta organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi yang bersangkutan untuk memberikan upaya lebih dalam bekerja (The Conference Board, 2006; dalam Vibrayani, 2012:10). Suatu organisasi yang

mempunyai *employee engagement* yang tinggi maka dapat mempunyai kinerja perusahaan yang tinggi pula. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi pun akan memiliki kesadaran untuk bertindak dengan lebih bijaksana ketika mengambil keputusan dalam pekerjaannya, terutama dalam kondisi-kondisi yang memang tidak diatur dalam peraturan kerja (Konrad 2006 dalam Kular et al 2008:12).

PT. Ciptakarya Mitra Mandiri (CMM) adalah perusahaan yang berfokus untuk menyediakan jasa karyawan *outsorce* kepada perusahaan-perusahaan yang membutuhkan. PT. CMM mempunyai cabang yang tersebar di Indonesia dan salah satunya adalah di Bandung. Di Bandung sendiri PT. CMM sudah ada sejak tahun 2006 dan saat ini terdapat 70 karyawan *outsorce* dan tersebar di berbagai tempat. PT. CMM menyadari bahwa permintaan untuk karyawan *outsorce* semakin meningkat sehingga PT. CMM senantiasa mengolah karyawan *outsorce*-nya untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

Dari hasil wawancara tidak terstruktur dengan pimpinan dan beberapa karyawan di PT. CMM Bandung, penulis menemukan beberapa indikator yang menunjukkan bahwa pimpinan PT. CMM Bandung merupakan pimpinan yang menerapkan sistem *servant leader*. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara penulis dengan beliau yang mengatakan bahwa beliau memimpin untuk melayani dan selalu mengutamakan kebutuhan karyawannya. Selain itu, pimpinan PT. CMM Bandung selalu membantu karyawannya apabila terdapat masalah. Contohnya dalam masalah gaji bulanan. Apabila terdapat gaji karyawannya yang tidak diberikan tepat waktu, pimpinan PT. CMM Bandung mau memberikan gaji karyawan tersebut secara tepat waktu dengan uangnya pribadi. Begitu pula jika terdapat masalah yang dihadapi karyawan ataupun di kantor yang menyewa jasa karyawan *outsorce* PT. CMM, pimpinan selalu ikut membantu hingga masalah dapat diselesaikan. Salah satu contohnya adalah ketika ada karyawan yang belum mempunyai kartu BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan), pimpinan rela mengurus kartu BPJS di Jakarta dan kembali lagi ke Bandung hingga karyawan tersebut mendapatkan kartunya.

Pimpinan PT. CMM Bandung selalu menekankan untuk mempunyai rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Akan tetapi kontribusi dan inisiatif karyawan masih dirasa kurang oleh pimpinan PT. CMM Bandung. Masih

banyak karyawan yang cenderung tidak peduli dengan keadaan kantor PT. CMM Bandung, padahal seringkali pimpinan membutuhkan bantuan dan saran dari karyawannya. Selain itu, dengan kondisi pekerjaan karyawan yang ditempatkan di berbagai perusahaan akan dapat ditemukan keadaan atau masalah yang mengharuskan karyawan mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Employee engagement merupakan faktor yang harus diperhatikan apabila pimpinan PT. CMM Bandung menginginkan budaya organisasi yang kekeluargaan, loyalitas tinggi, rasa memiliki dan kepedulian yang besar, dan mau membantu sesama rekan kerjanya. Terlebih lagi dengan keadaan karyawan *outsorce* yang membuat karyawan berpindah-pindah tempat maka dibutuhkan keterikatan yang tinggi dengan PT. CMM Bandung sehingga dapat selalu menciptakan kinerja yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT. CMM Bandung dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Karyawan *Outsource* PT. CMM Bandung“.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena diatas, maka di dapat rumusan masalah sebagai berikut ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. CMM Bandung merupakan gaya kepemimpinan *servant leadership*?
2. Bagaimana tingkat *employee engagement* karyawan *outsorce* PT. CMM Bandung?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap *employee engagement* di PT. CMM Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan PT. CMM Bandung merupakan gaya kepemimpinan *servant leadership*.
2. Mengetahui tingkat *employee engagement* karyawan *outsorce* PT. CMM Bandung.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap *employee engagement* di PT. CMM Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi PT. CMM Bandung dalam hal manajemen khususnya manajemen insani dan dapat membuat kinerja PT. CMM Bandung meningkat.

2. Kalangan Akademisi

Penulis berharap penelitian ini berguna bagi kalangan akademisi dalam pengetahuan dan penerapannya yang berkaitan dengan disiplin ilmu yang diperoleh.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan adalah hal yang ada di dalam setiap organisasi. Menjadi seorang pimpinan tidak boleh sembarangan, harus memiliki sikap yang bijaksana dalam menggunakan wewenang dan mempunyai pengaruh yang benar terhadap karyawannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan setiap pimpinan berbeda-beda tergantung situasi dan kondisi yang ada di perusahaan. Dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mendapatkan produktivitas karyawan yang maksimal. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah *servant leadership*. *Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 2002 dalam Wike dan Meily, 2012:100). Para pemimpin-pelayan (*servant leaders*) menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas utama dan memperlakukannya sebagai rekan kerja, sehingga kedekatan diantara keduanya sangatlah erat karena saling terlibat satu sama lain.

Kerangka konseptual *servant leadership* menurut Page dan Wong (2003:69-110) dan Barbuto dan Wheeler (2006:300-326) ada empat, yaitu:

- a. *Character-orientation*, berkenaan dengan sikap pimpinan; fokus pada nilai, kredibilitas dan motif pimpinan. Dimensi yang digunakan adalah *wisdom* dan *humility*.
- b. *People-orientation*, berkenaan dengan mengembangkan manusia; fokus pada hubungan pimpinan dengan bawahan dan komitmen untuk mengembangkan bawahan. Dimensi yang digunakan adalah *altruistic calling*, dan *emotional healing*.
- c. *Task-orientation*, berkenaan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan;

fokus pada tugas pimpinan dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Dimensi yang digunakan adalah *organizational stewardship*, *persuasive mapping*, dan *vision*.
d. Process-orientation, berkenaan dengan peningkatan efisiensi organisasi; fokus pada kemampuan pimpinan untuk mengembangkan sistem terbuka, efisien dan fleksibel. Dimensi yang digunakan adalah *service*.

Dalam praktiknya, kehidupan berorganisasi dapat menimbulkan *employee engagement*. Britt (2003, dikutip Metzler 2006:23) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan, dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi dapat menghasilkan performa kinerja yang tinggi dan menghasilkan *output* yang maksimal untuk perusahaan.

Employee engagement didefinisikan sebagai keadaan motivasional positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2002:71-92). *Vigor* diartikan sebagai level energi yang tinggi, dan terdapat kemauan untuk menginvestasikan tenaga, persistensi dan tidak mudah lelah; *dedication* diartikan sebagai keterlibatan yang kuat yang ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi; *absorption* diartikan sebagai keadaan keterlibatan tinggi (terjun total) pada karyawan atas pekerjaannya (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya) (Saks 2006:600). Pegawai yang masuk dalam kategori *engaged* melakukan pekerjaan dengan semangat, penuh dedikasi, dan menikmati proses pemenuhan tanggung jawabnya.

Menurut Baumruk dan Gorman (2006 dalam Veronika, 2016:131), jika pegawai memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan organisasi, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yang dapat meningkatkan kinerja organisasi:

1) *Say* (mengatakan)

Pegawai akan memberikan masukan untuk organisasi dan rekan kerjanya, dan akan memberikan masukan mengenai pegawai dan konsumen yang berpotensi;

2) *Stay* (tetap tinggal)

Pegawai tetap akan bekerja di organisasi tersebut walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain;

3) *Strive* (upaya)

Pegawai akan memberikan lebih banyak waktu, usaha dan inisiatif untuk dapat berkontribusi demi kesuksesan organisasi.

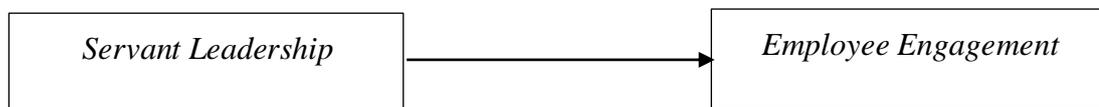
Dalam mewujudkan *employee engagement* yang tinggi dibutuhkan manajemen organisasi yang dinamis. Robinson et al. (2004:21) menekankan pentingnya pimpinan dan manajemen dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya *engagement* adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya perasaan untuk dihargai dan keterlibatannya di dalam organisasi. Apabila karyawan memiliki antusiasme dan terlibat secara total dalam pekerjaannya maka secara pribadi pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berkomitmen untuk menghasilkan kinerja terbaik (Britt, 2003 dalam Metzler, 2006:56).

Penelitian oleh Veronika Agustini Srimulyani (2016) dan Srimulyani dkk. (2015) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dengan arah positif. *Engagement* dibangun melalui proses dan membutuhkan waktu yang panjang, serta komitmen tinggi dari para pimpinan. Pimpinan sebagai panutan para karyawan sudah sewajarnya untuk dapat memberikan sikap dan perilaku serta membangun kinerja yang dapat menguntungkan bagi organisasi. Seorang pimpinan di suatu organisasi yang sudah menentukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk para karyawannya, maka dalam menanamkan *employee engagement* dapat diterima dan diterapkan secara nyata dan optimal.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran



Sumber: olahan penulis

Dengan demikian, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan.