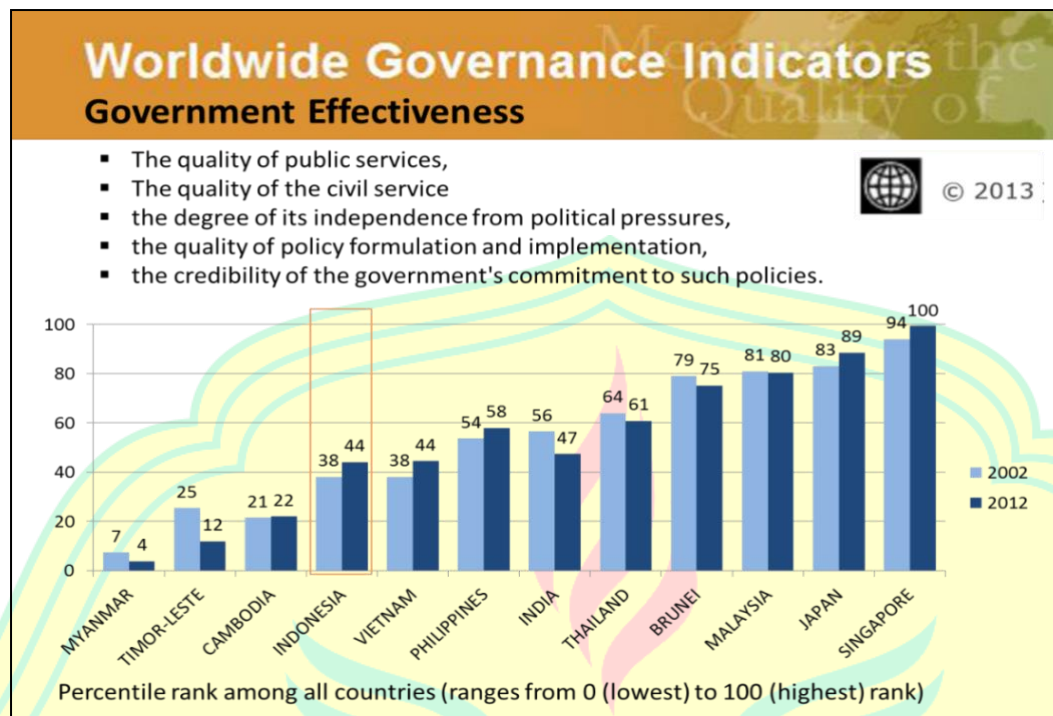


# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Bagi Indonesia, manajemen SDM masih menjadi salah satu isu sentral Pemerintah Indonesia. Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara (ASN) di organisasi sektor publik, Indonesia masih memiliki pekerjaan rumah yang cukup besar. Hal itu didasarkan pada berbagai data terkait. Salah satu yang berkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia adalah efektivitas pemerintahan. Sebelum Pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, dalam kurun waktu 10 tahun, yakni dari tahun 2002 sampai dengan 2012, tidak terlihat adanya peningkatan signifikan dari efektivitas pemerintahan Indonesia (lihat gambar 1.1). Dibandingkan dengan negara-negara di ASEAN, efektivitas pemerintahan Indonesia hanya lebih baik dari Myanmar, Timor Leste, dan Kamboja.



**Gambar 1.1 Efektivitas Pemerintah Indonesia dibandingkan Negara Lain**

Sumber : World Bank (2013)

Indonesia juga dihadapkan pada masalah integritas yang menghinggapi ASN. Dalam konteks integritas ini, Transparency International Indonesia (TII) menempatkan Indonesia pada posisi 107 dari 174 negara dalam Indeks Persepsi Korupsi, dengan skor 34 atau hanya naik 2 poin dibandingkan dengan tahun 2013 (Wahyudi, 2014). Posisi tersebut jauh di bawah Singapura yang menempati posisi 7 dengan skor 84, Malaysia di posisi 50 (skor 52), dan Thailand serta Filipina yang secara bersamaan menempati posisi 85 (skor 38). Padahal menurut Tambunan, dalam konteks globalisasi saat ini, negara yang akan mendapat keuntungan kompetitif adalah negara yang memiliki daya saing (Tambunan, 2012: 4). Aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang paling prioritas dapat membentuk daya saing tersebut.

Friedman (2007) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai bidang manajemen yang mampu membawa kontribusi strategis bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan penggunaan aset sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan organisasi dan kelangsungan serta keberhasilan organisasi (Baron & Armstrong, 2007). Organisasi akan mendapatkan keuntungan dari mengadopsi 'praktik terbaik' dalam cara mereka mengelola sumber daya manusia (Choi & Ruona, 2011). Bahkan, untuk memaksimalkan utilitas sumber daya manusia, sering kali diperlukan bagi suatu organisasi untuk memanfaatkan 'praktik terbaik' dari manajemen sumber daya manusia (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Saat ini, manajemen sumber daya manusia sangat dituntut untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi berdasarkan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan cara bagaimana para pekerja tertarik, dikembangkan, dinilai dan dikelola dalam organisasi dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Menurut perspektif ini, poin kuncinya adalah organisasi memiliki praktik-praktik yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, menurut Becker dan Gerhart dalam Ribeiro dan Semedo, manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan keunggulan kompetitif, nilai yang unik dan tidak mudah ditiru oleh organisasi lain (Ribeiro & Semedo, 2014).

Peran manajemen sumber daya manusia kemudian menjadi sangat penting mengingat dampaknya terhadap persepsi, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi akan mendapatkan anggota-anggota yang memiliki persepsi, sikap, dan perilaku yang mendukung kinerja organisasi. Dalam perkembangan ilmunya, manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menyebabkan pegawai merasakan suatu sikap keterikatan positif yang dikenal dengan *employee engagement* (Shuck, Nimon, & Zigarmi, 2017).

Swarnalatha dan Prasanna (2013) menjelaskan bahwa pegawai yang *engaged* merupakan aset organisasi yang penting dan berharga. Selain itu, Sandy dan Suharnomo menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki level *engagement* yang tinggi, akan

meningkatkan *retention*, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *performance* organisasi. Untuk meningkatkan *retention*, loyalitas, dan *performance*, organisasi harus berusaha untuk memelihara pegawai terbaiknya, terlebih pegawai yang merasa *engaged* dengan organisasi (Nusatiria & Suharnomo, 2011).

*Employee engagement* menjadi isu yang menarik dalam pembahasan mengenai perilaku organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada *performance* organisasi secara keseluruhan. Selain itu, menurut Ott dalam (Choo, Mat, & Al-Omari, 2013) *employee engagement* juga merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi.

*Employee engagement* dibutuhkan oleh setiap organisasi, baik sektor private maupun sektor publik, agar setiap anggota mampu mengoptimalkan kemampuan dan peran dalam pekerjaan, merasa terikat, serta mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama pelaksanaan pekerjaan. Dengan begitu, organisasi yang memiliki pegawai yang *engaged* akan mendapatkan berbagai keuntungan. Akan tetapi, dalam implementasinya menunjukkan perbedaan yang mana sektor *private* menempatkan *employee engagement* sebagai bagian dari *retention strategy* dan *talent management* yang dikembangkan organisasi, sedangkan sektor publik masih kurang memberikan perhatian terhadap *employee engagement*, baik dalam kaitannya dengan *retention strategy* maupun *talent management* yang dikembangkan organisasi.

Organisasi sektor publik yang tergolong memiliki perhatian besar terhadap *employee engagement* dan mengembangkan *retention strategy* maupun *talent management* secara sistematis adalah Kementerian Keuangan. Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dipedomani oleh Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 60/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan. Dengan adanya kebijakan tersebut diasumsikan bahwa manajemen talenta mendapat perhatian di

Kementerian Keuangan. Selebihnya, pada umumnya belum memiliki perhatian serupa, termasuk Kementerian Pertahanan. Penelitian pendahuluan menunjukkan hal tersebut.

Pada penelitian pendahuluan yang telah dilakukan diperoleh informasi bahwa perhatian Kementerian Pertahanan belum sampai pada tingkat *employee engagement*, meskipun terdapat perhatian terhadap pembinaan SDM. Pengukuran yang telah dilakukan oleh Kementerian Pertahanan mengacu pada tuntutan Reformasi Birokrasi yang dicanangkan oleh Pemerintah dengan melakukan pengukuran terhadap tingkat pegawai masuk dan keluar (*turnover*) maupun kepuasan kerja. Informasi tentang pengukuran yang telah dilakukan oleh Kementerian Pertahanan ini boleh jadi memang baru terbatas memenuhi tuntutan *usually business*, karena hanya berupa data tentang jumlah pegawai masuk atau keluar dan bukan informasi mendalam terkait berbagai aspek spesifik tentang pegawainya. Dengan berdasarkan informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa di Kementerian Pertahanan belum pernah dilakukan pengukuran gaya kepemimpinan, budaya kerja maupun kepuasan kerja terhadap *employee engagement*, sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki tingkat *originality* dan signifikansi tinggi terhadap pengembangan SDM terkait *Employee Engagement* di Kementerian Pertahanan. Kementerian Pertahanan memiliki tingkat kepentingan tinggi untuk melindungi *talent* dengan keahlian-keahlian tertentu, baik yang berstatus ASN maupun militer, terutama keahlian di bidang pertahanan.

Guna memperoleh informasi dasar tentang *employee engagement* di Kementerian Pertahanan, pada penelitian pendahuluan tersebut disebarakan kuesioner kepada 50 orang ASN Kementerian Pertahanan dengan golongan/pangkat III. Dari jumlah tersebut, 46 kuesioner dikembalikan dan diolah untuk mengetahui tingkat *employee engagement* pegawai Kementerian Pertahanan. Berdasarkan hasil pengolahan data, secara keseluruhan tingkat *employee engagement* pegawai Kementerian Pertahanan berada pada rerata 3.61

atau berada pada tingkat yang masih belum tinggi dari skala 1-5. Kondisi *employee engagement* di Kementerian Pertahanan ini kemudian menjadi semakin memprihatinkan apabila mencermati rerata data *employee engagement* ASN berdasarkan pembagian kelompok masa kerja. Rerata data *employee engagement* ASN dengan masa kerja 6-10 tahun hanya memperoleh nilai rata-rata *engagement* sebesar 2.71 atau masih berada pada rentang rendah, masa kerja 11-15 tahun juga berada pada rentang rendah karena hanya memperoleh nilai rata-rata *engagement* sebesar 2.91, sedangkan masa kerja 15-20 tahun dan masa kerja di atas 20 tahun memang berada pada rerata yang cukup tinggi, dengan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata *engagement* sebesar 3.77 dan 4.09. Berikut disajikan data tingkat *engagement* ASN Kementerian Pertahanan berdasarkan data survei pendahuluan.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat *Engagement* ASN Kementerian Pertahanan**

No	Kelompok Masa Kerja	Tingkat <i>Engagement</i> <sup>*)</sup>			Jumlah
		Rendah	Sedang	Tinggi	
1	6 - 10 Tahun	5	1	-	6
2	11 - 15 Tahun	5	3	-	8
3	15 - 20 Tahun	-	3	11	14
4	Diatas 20 Tahun	-	-	18	18
<b>Jumlah</b>		<b>10</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>46</b>

\*) Pada skala 1-5

Sumber: Data Penelitian Pendahuluan diolah

Kondisi tingkat *employee engagement* ASN tersebut di atas semakin mengkhawatirkan apabila ditinjau dari komposisi ASN yang menjadi responden penelitian pendahuluan, karena jumlah ASN yang memiliki tingkat *employee engagement* rendah pada kelompok masa kerja tersebut memiliki jumlah signifikan, yakni sebesar 30%. Kendatipun tidak disediakan kolom tentang isian pendidikan terakhir responden, namun dapat dipastikan bahwa kelompok usia tersebut memiliki latar belakang pendidikan terakhir sarjana.

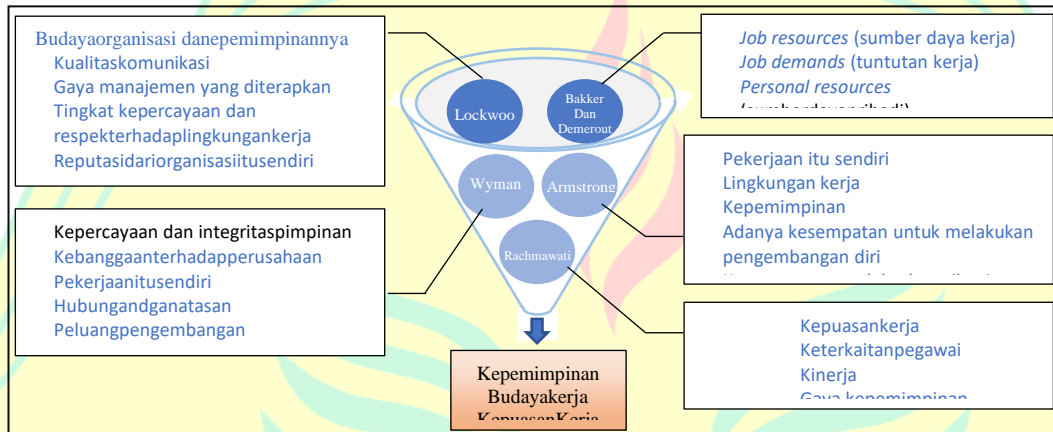
Dengan memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana, diasumsikan ASN tersebut memiliki tingkat keahlian/kompetensi tertentu, namun di sisi lain memiliki tingkat *engagement* yang rendah. Hal ini memberikan peluang bagi ASN memiliki tingkat produktivitas kerja rendah, sibuk mencari aktivitas lain di luar, atau bahkan pergi meninggalkan Kementerian Pertahanan karena tergiur oleh iming-iming kerja di tempat lain, karena ASN yang bersangkutan memiliki tingkat keterikatan yang rendah terhadap organisasi Kementerian Pertahanan. Kondisi ini tentu saja sangat merugikan Kementerian maupun Negara, karena Negara telah mengeluarkan biaya banyak dalam proses rekrutmen dan pengembangan lainnya untuk ASN tersebut. Dengan begitu, maka penelitian lebih mendalam tentang *employee engagement* ASN di Kementerian Pertahanan menjadi sangat penting untuk dilakukan.

Dalam membahas *employee engagement*, penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhinya merupakan hal yang penting. Amstrong dalam (Mishra, 2017) menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi. Smith dan Marwick dalam (Mehta, Tewari, & Chandani, 2016) menyatakan *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri.

Bakker dan Demerouti (2007) mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *job resources* (sumber daya kerja), *job demands* (tuntutan kerja), dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Disisi lain, Andrew dan Sofian (2011) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu

sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*.

Dari banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, penelitian ini menyaring berbagai pendapat di atas sehingga membatasi dan hanya memberikan fokus pada faktor kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja (lihat gambar 1.2)



**Gambar 1.2 Batasan Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Sumber : diolah peneliti

Keterkaitan antara *employee engagement* dengan kepemimpinan dapat dijelaskan Robinson et.al. dalam (Xu & Thomas, 2011) yang menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya *engagement* adalah kualitas manajemen organisasi yang baik, sehingga mampu menghargai pegawainya dan memberikan peluang untuk terlibat di dalam organisasi. Hal ini menjadi penting bagi pemimpin untuk memperhatikan pegawainya, memperlakukan pegawai secara adil, memberi semangat dan informasi, serta membantu pegawai mengembangkan karier, sehingga pegawai merasa *engaged* dan lebih memilih bertahan tinggal di dalam organisasi dan mengembangkan kemampuan untuk kesuksesan pelaksanaan tugas. Dengan begitu, *leadership* di dalam organisasi menjadi penting agar seseorang bersedia bertahan di suatu organisasi (Soieb, Othman, & D'Silva, 2013). Metzler juga mengemukakan adanya korelasi positif kepemimpinan transformasional



terhadap dimensi keterikatan kerja (*vigor, dedication, dan absorption*). Dengan merujuk pada penelitian Othman, menyimpulkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara kepemimpinan dan *engagement* ( Othman, et al., 2017). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Kemudian, keterkaitan antara *employee engagement* dengan budaya kerja mengacu pada Schaufeli dan Bakker (2002) yang menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki hubungan dengan *employee engagement*. Lockwood (2007) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud berupa pengendali perilaku pegawainya, termasuk kebiasaan di dalam bekerja atau disebut dengan budaya kerja. Nilai-nilai dalam budaya kerja dapat dimungkinkan menjadi budaya organisasi. Dengan demikian, budaya kerja memiliki keterkaitan dengan *employee engagement*.

Adapun keterkaitan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja, Rachmawati (2013) menyatakan bahwa jika organisasi memiliki pegawai yang rasa keterikatannya tinggi akan membuat pegawai betah untuk bekerja di tempat tersebut juga kepuasannya akan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi berakibat pada tingkat *turnover* yang rendah (Mangkunegara, 2013). Menurut Stephen Robbins dalam (Carolina, 2014) terdapat bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan rutin untuk keluar (*turnover intention*) dari perusahaan memiliki hubungan yang kuat terhadap perilaku *turnover*.

Secara keorganisasian, Kementerian Pertahanan memiliki keunikan sebagai organisasi sipil pemerintahan, yang mengemban tugas pokok bidang pertahanan. Sesuai dengan karakteristik tugas pokok yang diembannya, Kementerian Pertahanan banyak diawaki oleh SDM dengan latar belakang militer aktif, bahkan di banyak posisi strategis, baik di tingkat eselon 3 (tiga) dan 2 (dua) terlebih di eselon 1 (satu). Kondisi ini tentunya berpengaruh terhadap pola kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja di

Kementerian Pertahanan. Hal ini menjadi penambah daya tarik penelitian, karena kajian dan penelitian sebelumnya cenderung mendapatkan kondisi status yang sama antara pemimpin dan bawahan, yakni sama-sama berstatus sipil. Sedangkan penelitian ini justru akan menghadapi kondisi yang berbeda antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin, yang akan dinilai gaya kepemimpinannya, memiliki kemungkinan berlatar belakang militer atau sipil, sedangkan bawahan yang akan dinilai adalah sipil (ASN). Dengan begitu, permasalahan penelitian menjadi semakin menarik, karena bawahan yang sipil (ASN), dapat diasumsikan menjadi ter-*engaged* disebabkan oleh citra personal pemimpin yang berlatar belakang militer. Karakteristik pemimpin militer, yang sering digambarkan disiplin, tegas, dan loyal, diasumsikan pula mampu memberikan kontribusi terhadap pembentukan budaya kerja bawahan sipil (ASN). Dengan begitu, sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pembangunan nasional, peran Kementerian Pertahanan dalam menentukan strategi *retention* dan *employee engagement* merupakan pemikiran yang cukup sentral dalam menghadapi *brain drain* dan persaingan global.

Berdasarkan pemaparan di atas, terlihat bahwa topik utama penelitian tentang *employee engagement* di Kementerian Pertahanan memang memiliki tingkat urgensi tinggi dan merupakan sesuatu yang baru (*novelty*) karena penelitian tentang *employee engagement* baik di Kementerian Pertahanan maupun sektor publik lain di Indonesia masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya pengkajian lebih mendalam dengan menghubungkannya dengan gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki asumsi bahwa PNS/ASN yang memiliki pemimpin yang baik, akan memiliki budaya kerja yang kuat dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sehingga memiliki tingkat *engagement* yang tinggi pula. Dengan demikian, penelitian ini menetapkan judul penelitian disertasi sebagai berikut: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*”.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan terkait dengan judul penelitian sebagai berikut:

1. Masih banyak pegawai yang motivasinya rendah dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal itu terlihat dari sikap kerja pegawai yang monoton, minim inisiatif untuk keberhasilan tugasnya, kurang memberi saran masukan untuk suksesnya tugas organisasi dan melaksanakan tugas sebatas apa yang tertulis dalam uraian tugasnya, atau apa yang diperintahkan atasannya.
2. Rendahnya komitmen pegawai untuk menyukseskan tugas organisasi, yang terindikasi dari perilaku yang sering menunda-nunda pekerjaan, mudah menyerah dan kurangnya upaya mengatasi hambatan kerja, serta bekerja tanpa target yang jelas.
3. Kurangnya kerjasama tim yang ditunjukkan oleh masih adanya praktek persaingan yang tidak sehat dan konflik-konflik yang merusak suasana kerja. Hal ini sangat berdampak pada performa organisasi yang tidak maksimal.
4. Pengembangan diri pegawai untuk keberhasilan tugasnya masih kurang, yang terindikasi dari minimnya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan guna menunjang kelancaran dan keberhasilan tugas organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai terkesan hanya karena perintah dan untuk memenuhi persyaratan naik pangkat/golongan.
5. Adanya keinginan untuk pindah ke unit kerja atau pindah instansi lain, yang dianggap lebih memberikan kesempatan pengembangan karier dan menguntungkan diri pribadi serta minim resiko.

6. Kurangnya disiplin dan etos kerja pegawai, yang terlihat dari masih banyaknya pegawai yang terlambat dan bolos kerja, masih kurang peduli dengan kinerjanya, sehingga menunjukkan indikasi *employee engagement* yang rendah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka masalah penelitian ini dibatasi pada masalah yang berhubungan dengan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, kepuasan kerja dan keterikatan/kelekatan pegawai pada organisasi (*employee engagement*). Selain itu, penelitian ini dibatasi dalam hal objek penelitian termasuk populasi dan sampel. Pembatasan penelitian juga terkait dengan metode yang digunakan, sehingga hasil dan pembahasan merujuk pada hasil olah data yang merupakan representasi dari metode yang digunakan.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di Kementerian Pertahanan?

5. Apakah budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di Kementerian Pertahanan?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya kerja di Kementerian Pertahanan?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
8. Apakah budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?
9. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* dengan budaya kerja sebagai variabel intervening?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan, menganalisis, menafsirkan dan mengevaluasi Manajemen SDM, terutama Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, melalui deskripsi pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan.
2. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* di Kementerian Pertahanan.
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Kementerian Pertahanan.

5. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja di Kementerian Pertahanan.
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja di Kementerian Pertahanan.
7. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
8. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
9. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* dengan budaya kerja sebagai variabel intervening

#### **F. Signifikansi Penelitian**

Signifikansi penelitian ini meliputi kegunaan pengembangan ilmu dan kegunaan praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut: *Secara akademis*, penelitian ini berkaitan dengan kegunaan teoretik dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Di mana hasil penelitian ini memberi variasi terhadap hasil-hasil studi tentang *employee engagement*, terutama di sektor publik (organisasi Pemerintah). Hasil penelitian ini diharapkan mendukung dan menguatkan teori dan konsep tentang *employee engagement* dihubungkan dengan variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian dengan menggunakan pendekatan kajian multi-disiplin ini merupakan salah satu sifat kajian SDM. Dengan kata lain, hasil studi tentang *employee engagement* diharapkan semakin memperkaya khazanah kajian MSDM.

Sedangkan *secara praktis*, hasil penelitian ini diharapkan memberi gambaran secara komprehensif dan faktual tentang pengembangan SDM, terutama terkait *employee engagement* di sektor publik, sehingga dapat dijadikan referensi bagi pemerintah maupun praktisi MSDM.

## G. Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan karena adanya beberapa latar belakang yang berhubungan dengan *employee engagement*. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah melakukan penelitian terkait *employee engagement* dan kemudian oleh peneliti dipetakan celah penelitian kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulunya sebagai berikut:

**Tabel 1.2.**  
***State of The Art Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Kementerian Pertahanan***

Tahun	Penulis dan Jurnal	Metode
2010	Siddhanta, A., dan Roy, D, <i>Employee engagement Engaging the 21st century workforce.</i> Asian Journal of Management Research	Menurut penelitian ini, salah satu faktor penentu dari penerapan program <i>employee engagement</i> adalah budaya perusahaan yang mampu meningkatkan <i>employee engagement</i> . Pengelolaan SDM dengan karakteristik abad 21 mengarahkan bagaimana perusahaan seharusnya mampu mengidentifikasi pendorong utama <i>employee engagement</i> , dan secara bersamaan melakukan pengukurannya, bagaimana penanganan SDM yang <i>disengaged</i> dikaitkan dengan kebutuhan organisasi modern.
2012	Koech dan Namusonge, <i>The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya.</i> International Journal of Business and Commerce	Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan analisis korelasi, diperoleh hasil bahwa faktor kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang tinggi dengan kinerja organisasi (0.518 sampai 0.696, $P < .05$ ), sedangkan korelasi antara perilaku kepemimpinan transaksional dengan kinerja organisasi relatif rendah (0.219-0.375, $P < .05$ ). Seperti yang diduga sebelumnya, gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i> tidak berkorelasi signifikan dengan kinerja organisasi
2013	Rachmawati, M., <i>Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan.</i> Among Makarti	Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan dengan tingkat korelasi sebesar $r=0.653$ . Dari penelitian ini diperoleh dukungan empiric bahwa terdapat hubungan

		antara gaya kepemimpinan dengan <i>employee engagement</i> .
2014	Mahanani, I. W., Lubis, N., & Widiartanto, W. Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar PT. Masscom Graphy Semarang). <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i>	Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) lebih besar apabila melalui komitmen karyawan dan pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) juga lebih besar apabila melalui komitmen karyawan (Y1). Dari penelitian ini diperoleh pemahaman bahwa budaya kerja dan kepuasan kerja, secara partial maupun simultan atau dengan maupun variabel intervening dapat mempengaruhi variabel kinerja.
2015	Sanneh, L., & A.Taj, S. <i>Employee Engagement in the Public Sector: A Case Study of Western Africa</i> . International Journal of Human Resource Studies	Terdapat hubungan positif antara <i>employee engagement</i> dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan yang <i>engaged</i> berusaha untuk melakukan <i>reciprocate</i> dan menunjukkan antusiasme yang lebih besar terhadap pekerjaan ( <i>work engagement</i> ) dan kepada organisasi ( <i>organizational engagement</i> ), sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
2016	Popli, S., & Rizvi, I. A., Drivers of employee engagement: The role of leadership style. <i>Global Business Review</i>	Studi ini menyoroti pentingnya dan peran signifikan dari <i>employee engagement</i> dan peran gaya kepemimpinan dalam mengembangkan <i>culture of engagement</i> . Berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan <i>employee engagement</i> . Gaya ini membangkitkan semangat, menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kebaruan atau *novelty* dari penelitian ini dapat dirumuskan dalam tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Kebaruan tipe-1 (penemuan atau *invention*)

Pada kategori *invention*, penelitian ini terletak pada karakteristik objek penelitian yaitu Kementerian Pertahanan yang berbeda dengan organisasi sektor publik lainnya



yang juga meneliti dengan topik yang sama, yaitu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement*. Karakteristik yang berbeda tersebut terlihat dari adanya gabungan unsur militer dan sipil dalam penyelenggaraan organisasinya. Terlebih lagi mayoritas pimpinan pada jenjang jabatan yang ada di Kementerian Pertahanan memiliki latar belakang militer, sementara bawahannya adalah sipil. Dengan adanya gabungan dua unsur tersebut, penelitian ini memberikan *novelty* pada tipe *invention* karena kedua unsur tersebut biasanya memiliki gaya kepemimpinan berbeda, budaya kerja berbeda, kepuasan kerja berbeda, dan keterikatan terhadap organisasi yang berbeda pula dibandingkan dengan organisasi kerja atau organisasi sektor publik yang sudah banyak menjadi objek penelitian.

2. Kebaruan tipe-2 (penyempurnaan atau *improvement*)

Pada kategori *improvement*, hasil penelitian ini turut memberikan peningkatan pada kajian dan teori mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada objek kajian organisasi kerja yang memiliki karakteristik gabungan unsur militer dan sipil dalam penyelenggaraan organisasinya.

3. Kebaruan tipe-3 (*refutation*)

Pada kategori *refutation*, hasil penelitian ini turut memberikan wawasan yang komprehensif dari kajian dan teori mengenai gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada objek kajian organisasi kerja yang memiliki karakteristik gabungan unsur militer dan sipil dalam penyelenggaraan organisasinya. Apakah dengan karakteristik organisasi kerja yang gabungan unsur militer dan sipil ini menunjukkan indikasi *employee engagement* yang tinggi atau rendah. Sebagaimana yang diketahui, organisasi militer mempunyai keunikan

dibandingkan organisasi lainnya. Keunikannya terletak pada latar belakang terbentuknya organisasi tersebut dan prinsip – prinsip kepemimpinan militer itu sendiri. Dimana prinsip – prinsip kepemimpinan militer ada 13, yaitu: (dalam Soemanagora, 2003: 21)

1. Memimpin dengan memberi contoh.
2. Kenali diri Anda dan lihat peningkatan diri.
3. Hidupkan nilai-nilai lain.
4. Memotivasi para prajurit.
5. Beri arahan untuk gerakan mereka
6. Mengawasi penyelesaian misi.
7. Melatih tentara sebagai satu tim.
8. Berlatih untuk berperang.
9. Mengembangkan rasa tanggung jawab dalam bawahan.
10. Pastikan bahwa setiap tugas dipahami, diawasi dan dicapai.
11. Kenali bawaan Anda dan awasi kesejahteraan mereka.
12. Menjadi secara teknis dan taktis ahli.
13. Cari tanggung jawab dan ambillah tanggung jawab atas tindakan Anda.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka melalui penelitian ini memiliki *novelty* dari sisi *refutation* berupa kajian mengenai apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada organisasi kerja yang memiliki karakteristik gabungan unsur militer dan sipil dalam penyelenggaraan organisasinya.