

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lanskap persaingan global masa kini menuntut setiap organisasi untuk mengoptimalkan kinerja operasionalnya, baik dari segi efisiensi sumber daya maupun efektivitas pencapaian tujuan. Tuntutan ini merupakan keniscayaan yang tidak dapat dielakkan. Ketatnya persaingan menuntut organisasi untuk terus meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan eksistensinya dan memastikan keberlangsungan operasionalnya. Mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak bisa dilakukan secara instan. Pemenuhan kebutuhan akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten menuntut komitmen penuh dari organisasi. Upaya strategis ini dapat diwujudkan melalui penerapan sistem pengelolaan SDM yang terstruktur, sebuah kerangka kerja yang dirancang untuk memaksimalkan produktivitas organisasi. Manajemen SDM yang baik memungkinkan karyawan tidak hanya untuk menghadapi tantangan yang ada, tetapi juga untuk beradaptasi secara lincah terhadap dinamika perubahan, baik yang bersumber dari internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Sebaliknya, ketiadaan sistem pengelolaan yang efektif akan menghambat realisasi pengembangan kompetensi dan pencapaian kinerja optimal dari setiap individu dalam organisasi (Jelang & Rachmadsyah, 2024:28).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya adalah suatu pendekatan yang mengupayakan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal melalui pengaturan peran dan hubungan kerja. Efikasi dan efisiensi dalam pendayagunaan ini menjadi kunci pencapaian tujuan bersama yang melibatkan tiga pihak: perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Prinsip fundamental yang mendasarinya adalah pandangan bahwa setiap pekerja merupakan individu bernilai, bukan sekadar komponen sumber daya atau alat dalam proses produksi.

Kinerja karyawan merupakan pencapaian individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya guna memenuhi target yang telah ditetapkan. Seorang karyawan dapat memberikan hasil kerja yang optimal jika memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja ini menjadi salah satu elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuannya. Namun, peningkatan kinerja tidak akan tercapai tanpa adanya manajemen yang terstruktur dan efektif yang mampu mendorong upaya institusional dalam meningkatkan performa kerja.

W.Rumawas (2021:1) memandang manajemen kinerja pada hakikatnya adalah suatu proses terencana. Esensi dari proses ini adalah meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan, yang pencapaiannya digerakkan oleh penyempurnaan kinerja para pegawai, baik secara personal maupun dalam bentuk kolaborasi tim. Proses ini dilakukan dengan cara mengelola dan memahami kinerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, standar kerja yang jelas, serta kompetensi yang telah disepakati bersama untuk mencapai hasil yang optimal.

Fenomena ketidakpuasan kerja di kalangan karyawan Indonesia menjadi perhatian serius. Survei yang dilakukan oleh Qerja.com pada tahun 2016 menunjukkan bahwa 68,4% dari 675 responden menyatakan tidak puas dengan pekerjaan mereka, dengan alasan seperti stres, gangguan tidur, dan penurunan kesehatan. Sementara itu, survei oleh Jobstreet.co.id pada tahun 2014 menemukan bahwa 73% dari 17.623 responden merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, disebabkan oleh faktor seperti karakter atasan yang acuh dan kurangnya jenjang karir. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada Februari 2022 menunjukkan bahwa tenaga kerja di Indonesia masih didominasi oleh lulusan SD ke bawah (39,10%), yang dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Selain itu, peringkat daya saing digital Indonesia berada di posisi 45 dari 64 negara menurut IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023, menunjukkan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan digitalisasi, (Qerja.com).

Dalam konteks ini, kinerja karyawan tidak hanya dipandang sebagai hasil dari upaya individu, tetapi juga sebagai faktor yang mendorong pemimpin untuk mengadopsi pendekatan yang lebih transformasional. Dengan demikian, terdapat siklus positif di mana kinerja yang tinggi dapat mendorong pemimpin untuk lebih berfokus pada pengembangan tim, menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Realitas di lapangan memperlihatkan sebuah siklus yang saling memperkuat. Di satu sisi, kepemimpinan transformasional membentuk kinerja; di sisi lain, kinerja karyawan yang unggul justru menjadi katalis bagi kemunculan gaya kepemimpinan tersebut. Siklus simbiosis inilah yang pada akhirnya menghasilkan daya ungkit kuat bagi terwujudnya target organisasi.

Literatur terdahulu memperlihatkan berbagai mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Fahrian dkk. (2023), pengaruh positifnya diwujudkan melalui mediator berupa kepuasan kerja. Sementara Fachrurazi dan tim (2022) mengemukakan bahwa pengaruhnya berjalan secara tidak langsung; kepemimpinan transformasional membangun budaya organisasi yang kuat, yang lantas menjadi penentu peningkatan kinerja. Konfigurasi yang lebih kompleks diajukan oleh Lestari dan Suryani (2018), yang mana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sama-sama mempengaruhi kinerja, dan hubungan ini dijelaskan oleh keberadaan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Inti dari kepemimpinan transformasional terletak pada kapasitasnya untuk menginisiasi perubahan positif. Kapasitas ini diwujudkan dengan cara mengartikulasikan sebuah visi masa depan yang jelas, mendorong semangat pengikut, dan secara tulus memperhatikan aspirasi serta kebutuhan perkembangan setiap individu dalam tim. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka.

Temuan dari Djuraidi dan Laily (2020) mengonfirmasi bahwa peningkatan kepuasan kerja menjadi jalur yang melaluinya kepemimpinan transformasional berkontribusi pada capaian kinerja karyawan. Paralel dengan temuan tersebut,

konsep *employer branding* citra organisasi di mata calon dan karyawan existing juga dinilai vital. Kekuatan merek sebagai pemberi kerja inilah yang memungkinkan suatu perusahaan untuk merekrut dan menjaga konsistensi tenaga kerja yang unggul.

Beberapa masalah di kantor yang dapat disebabkan oleh penerapan gaya kepemimpinan ini belum sepenuhnya optimal. Kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi para pemimpin dapat menghambat kemampuan mereka dalam memotivasi dan memberdayakan tim secara efektif dapat menyebabkan tingkat kepemimpinan transformasional menjadi rendah. Pengaplikasian gaya kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai fondasi strategis untuk mengukuhkan *employer branding*. Seorang pemimpin yang memiliki kapasitas untuk menginspirasi serta memberdayakan anggota timnya akan mendorong peningkatan kepuasan dan loyalitas kerja. Dampak dari kondisi internal ini kemudian memancar keluar, memperkuat persepsi publik bahwa perusahaan merupakan destinasi kerja yang diminati. Hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menjadi aset strategis dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Employer branding adalah upaya strategis perusahaan dalam menciptakan citra positif sebagai tempat kerja yang ideal, baik di mata karyawan internal maupun calon tenaga kerja eksternal.

Sebagai sebuah proses konstruksi identitas, *employer branding* bertujuan memosisikan perusahaan sebagai entitas yang diminati oleh para pencari kerja. Menurut perspektif Backhaus dan Tikoo (2004), pencapaian ini memerlukan penyatuan yang koheren dari tiga elemen kunci: nilai (*values*), budaya (*culture*), dan citra (*image*) organisasi, yang secara kolektif berfungsi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan potensial.

Sementara itu, Minchington (2005), menyatakan bahwa *employer branding* adalah “citra perusahaan sebagai tempat kerja, dan proposisi nilai yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas keterampilan, kemampuan, dan pengalaman mereka.”

Fenomena employer branding semakin menjadi fokus utama bagi perusahaan di era modern, di mana persaingan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik semakin ketat. Employer branding merujuk pada upaya perusahaan untuk membangun citra positif sebagai pemberi kerja, yang mencakup nilai-nilai, budaya, dan manfaat yang ditawarkan kepada karyawan. Dalam konteks ini, perusahaan yang memiliki reputasi baik cenderung lebih mudah menarik calon karyawan berkualitas, karena mereka dianggap sebagai tempat kerja yang menarik dan mendukung pengembangan karir. Faktor-faktor seperti budaya perusahaan yang inklusif, kompensasi yang kompetitif, pengalaman karyawan yang positif, serta keterlibatan dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berkontribusi pada citra ini. Selain itu, kehadiran aktif di media sosial dan komunikasi yang efektif dengan audiens juga memainkan peran penting dalam membentuk persepsi calon karyawan. Secara strategis, *employer branding* memiliki dampak ganda: sebagai alat rekrutmen untuk memperoleh talenta baru sekaligus sebagai instrumen retensi untuk memelihara tenaga kerja existing dengan menciptakan kepuasan kerja. Stabilitas SDM yang dihasilkan dari dua fungsi ini menjadi prasyarat penting bagi ketahanan dan pertumbuhan organisasi dalam perspektif jangka panjang.

Dalam konteks ini, sebagai entitas di bidang teknologi informasi, PT Cerdig Cerdas Digital berada dalam posisi yang harus mengoptimalkan kinerja tenaga kerjanya guna menjawab tuntutan persaingan global. Analisis terhadap berbagai faktor penentu kinerja, termasuk kepemimpinan transformasional dan citra merek employer (*employer branding*), menjadi suatu keniscayaan. Temuan dari eksplorasi ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan kontekstual bagi perusahaan.

Namun, di PT Cerdig Cerdas Digital, sebuah startup di bidang digitalisasi pendidikan, terdapat beberapa tantangan signifikan dalam implementasi employer branding. Pertama, minimnya eksposur merek sebagai tempat kerja membuat citra perusahaan kurang dikenal di kalangan pencari kerja profesional, sehingga mengurangi daya tarik perusahaan untuk merekrut

talenta potensial. Selain itu, perusahaan juga mengalami kesulitan dalam mengkomunikasikan secara konsisten *Employer Value Proposition* (EVP), yaitu nilai-nilai utama yang seharusnya menarik karyawan, seperti peluang berinovasi dan dampak sosial yang dihasilkan. Ketidaksesuaian antara janji employer branding yang disampaikan kepada publik dengan kenyataan di lapangan, seperti ketidakjelasan jenjang karier dan beban kerja tinggi, juga menjadi sumber permasalahan yang memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan. Data internal menunjukkan tingkat turnover yang cukup tinggi, terutama pada tim teknis, yang diduga terkait dengan persepsi kurangnya stabilitas dan kompensasi yang kompetitif. Terakhir, perusahaan belum secara optimal memanfaatkan platform digital dan media sosial untuk memperkuat narasi positif mengenai pengalaman bekerja di PT Cerdig, sehingga peluang dalam membangun employer brand melalui kanal daring belum tergarap secara maksimal. Urgensi dari penelitian ini terletak pada potensi *employer branding* sebagai solusi strategis. Dalam iklim persaingan sektor teknologi yang semakin kompetitif, pembangunan citra merek employer yang kuat dapat menjadi katalisator bagi peningkatan kualitas SDM dan, pada akhirnya, mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.2 Pembatasan Masalah

Untuk memastikan ruang lingkup kajian tetap jelas dan terfokus, penelitian ini menetapkan beberapa batasan. Objek studi dikhususkan pada PT Cerdig Cerdas Digital, sebuah perusahaan digital yang berkecimpung dalam teknologi informasi dan digitalisasi pendidikan. Fokus analisis terletak pada pengaruh langsung dari dua variabel: penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan dan persepsi karyawan terhadap *employer branding*, terhadap tingkat kinerja karyawan. Adapun kepemimpinan transformasional itu sendiri dibatasi pada manifestasi keempat dimensinya: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Sementara itu, employer branding dibatasi pada persepsi karyawan terkait reputasi perusahaan sebagai tempat kerja, nilai-nilai yang ditawarkan (*employer value proposition*), serta daya tarik perusahaan terhadap

karyawan potensial dan yang sudah ada. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen diukur dari indikator pencapaian target kerja, efektivitas, efisiensi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian ini tidak mencakup variabel-variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, atau faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja, karena fokus diarahkan secara spesifik pada pengaruh dua variabel independen utama: kepemimpinan transformasional dan employer branding.

1.3 Rumusan Masalah

Merujuk pada judul yang telah ditetapkan, rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek berikut:

1. Apakah *Kepemimpinan Transformasional* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital ?
2. Apakah *Employer Branding* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital ?
3. Apakah *Kepimpinan Transformasional* dan *Employer branding* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital ?

1.4 Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan penelitian dirancang guna mengatasi persoalan yang telah diidentifikasi sebelumnya:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Kepemimpinan Transformasional* terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Employer Branding* terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Kepimpinan Transformasional* dan *Employer Branding* terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dari tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini diharapkan membawa dampak positif bagi pendidikan dalam beberapa bentuk, baik secara tersurat maupun tersirat sebagai berikut:

1.5.1 Bagi Penulis

1. Memperluas wawasan dan pengalaman penulis dalam menganalisis problematika perusahaan serta merumuskan langkah-langkah perbaikannya.
2. Memenuhi salah satu persyaratan akademik untuk memperoleh gelar sarjana manajemen di Institut Teknologi Ahmad Dahlan.
3. Mengembangkan kapasitas keilmuan dan kompetensi penelitian secara personal.

1.4.2 Bagi Pembaca

Manfaat dari penulisan ini bagi pembaca adalah sebagai acuan dan sumber informasi yang dapat membantu pembaca memahami lebih dalam mengenai strategi dan pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan.

1.4.3 Bagi Perusahaan

Manfaat penulisan ini bagi perusahaan yaitu sebagai bahan pertimbangan dalam mengelola pengaruh *Kepemimpinan Transformatif* dan *Employer Branding* terhadap kinerja karyawan pada PT Cerdig Cerdas Digital.