

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era perkembangan saat ini sumber daya manusia menduduki posisi tertinggi dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mendapatkan, mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya sehingga dapat menjadi penggerak aktivitas organisasi yang baik. Berdasarkan study yang dilakukan Robbins (2006), mengatakan organisasi dapat diartikan sebagai sebuah unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai sasaran atau tujuan bersama. Dengan demikian organisasi akan menjadi maju dan dapat berkompetisi dengan perusahaan lain, selain itu berbagai upaya dilakukan organisasi untuk mempertahankan keberadaan setiap karyawan dan meningkatkan kinerjanya, sesuai dengan yang di katakana oleh Munandar (2008), karyawan merupakan aset utama dalam suatu organisasi dengan kata lain karyawan merupakan kekayaan utama bagi suatu organisasi.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan memiliki karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan dimana karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan memiliki peningkatan komitmen organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan angka *turnover*, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, meningkatkan *role behavior*, memunculkan perilaku proaktif dan motivasi untuk belajar, menunjukkan performa kerja dan inisiatif yang lebih tinggi, serta rendahnya perilaku tidak masuk kerja atau *absenteeism*, sebaliknya karyawan yang menunjukkan *engagement* rendah akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan yaitu mengakibatkan *efficacy* pada pekerja berkurang (Shaufeli dalam Victor, S.R 2016).

Work engagement dapat ditingkatkan melalui peningkatan sumber daya pekerjaan (*job resources*), karena faktor-faktor sumber daya pekerjaan dapat secara intrinsik memotivasi untuk memenuhi keinginan dasar karyawan, atau memotivasi secara ekstrinsik karena berkontribusi untuk pencapaian

tujuan kerja. Oleh karena itu *work engagement* merupakan tingkatan tinggi dari energi, keteguhan, identifikasi dan tujuan yang terarah, maka akan meningkatkan perilaku kerja proaktif dalam konteks insiatif personal. (Ramadhani & Hadi, 2018).

Terdapat empat alasan karyawan dengan *engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik di bandingkan dengan karyawan tidak *work engagement* tinggi, yaitu ;1). *work engagement* dapat menimbulkan emosi positif, 2). *work engagement* dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, 3). *work engagement* dapat menciptakan energi atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan 4). *work engagement* dapat mempengaruhi lingkungan kerja (Setyowati, 2018).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Setyowati, dkk (2015). terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT Dua Kelinci Pati Hasil uji hipotesis tersebut ditunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,586 dengan nilai signifikansi (p)= 0,000 ($p < 0,05$). Selain itu penelitian mendukung *work engagement* lainnya yang di lakukan oleh Ari, D., Nugroho, S., Mujiasih, E., & Prihatsanti, U. (2015), terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological capital* dengan *work engagement* kayawan PT. Bank Mega Wilayah Regional Semarang dengan 73 orang responden yang merupakan staf bank mega regional area semarang.

Penelitian selanjutnya yang di lakukan oleh Yudiani (2017), terdapat korelasi positif yang sangat signifikan antara spiritualitas dengan *work engagement* pada karyawan PT. Bukit Asam Persero. Kemudian Penelitian yang mendukung *work engagement* yang dilakukan oleh Widiasih (2017) dengan judul Peran Kepemimpinan Profetik dan Pemberdayaan Psikologis dalam Membangun Keterikatan Kerja Karyawan berdasarkan hasil uji hipotesis 1: “ada pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan profetik terhadap keterikatan kerja karyawan, uji hoptesis 2: ada pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan

kerja karyawan dan uji hipotesis 3: “ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan profetik dan pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja karyawan”.

Kurniawan (Tribun news.com 2012), mendeskripsikan *Engagement* atau Loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja yang di miliki oleh karyawan di Indonesia sangat rendah, hal tersebut terungkap dari survey yang di lakukan Towers Waston yang merupakan Perusahaan konsultan di bidang tenaga kerja, merilis survey terbaru mengenai *Global Workforce study 2012* yang mengikuti 29 negara termasuk Indonesia dengan total responden 3.200 karyawan, khusus untuk Indonesia terdapat 1.005 karyawan, hasilnya di peroleh bahwa sekitar dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan.

Survey tersebut menyebutkan bahwa sekitar 27% dari karyawan saat ini telah merencanakan untuk pindah dalam dua tahun kedepan. Tidak hanya itu, 42% dari total responden menyatakan bahwa mereka harus meninggalkan perusahaannya sekarang untuk meningkatkan karirnya di masa depan. Sedangkan karyawan yang memiliki *engagement* terhadap perusahaan dimana ia bekerja saat ini hanya 36%. Beberapa faktor yang menyebabkan karyawan tidak *engagement* terhadap perusahaannya. Pertama yaitu soal *salary* yang dirasa masih kurang, dan faktor lainnya adalah beban kerja, pengembangan karir, dan lokasi kerja.

Selain itu berita yang di lansir oleh Pengusaha muslim.com (2013) tentang Survey yang di lakukan oleh Education and career center (ECC) UGM di tahun 2013 dengan jumlah responden sebanyak 1.259 menunjukan bahwa sebanyak 38% responden menjawab bahwa gaji menjadi pertimbangan untuk *engagement*, 35% responden menjawab jenjang karir juga menjadi pertimbangan untuk bekerja di perusahaan dan sisanya sebanyak 27% menjawab kenyamanan di tempat kerja menjadi pertimbangan untuk tetap bekerja di perusahaan.

Berbicara mengenai variabel yang berhubungan dengan *work engagement* Schaufeli & Bakker (2004), menjelaskan bahwa terdapat

beberapa prediktor dari *work engagement* yaitu *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. *job resources* merupakan salah satu predictor dari *work engagement* yang dapat diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan. *Job resources* diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan kerja itu sendiri (Bakker dan Demerouti, 2007). Contoh dari *job resources* meliputi: upah, dukungan dari atasan, umpan balik (*feedback*), kejelasan peran (*role clarity*), otonomi pekerjaan (*job autonomy*), ataupun pemberdayaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Altunel et. al. (2015) Memiliki keterkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini yaitu dengan judul *The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey*. Tujuan penelitian ini yaitu untuk membuktikan bahwa *work engagement* merupakan prediktor 49 kinerja yang signifikan. Di sini, hubungan antara *work engagement*, yang dianggap sebagai pengganti kinerja, dan *job resources* yang akan dianalisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job resources* (otonomi, dukungan sosial, pembinaan, kesempatan untuk pengembangan pribadi, dan kepentingan tugas) perlu ditingkatkan untuk mengembangkan *work engagement* pada akademisi Turki.

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani, Y. N., & Hadi, C. (2018) dengan judul Pengaruh *job demands-resources* terhadap *employee engagement* pada *staff account officer* PT. X wilayah jombang yang melibatkan 92 *staff account officer* di PT. X wilayah Jombang sebagai responden terdapat hasil *job demands* tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Job resources memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti otonomi, dan kompetensi. Ketika karyawan ingin meningkatkan kompetensinya dalam bekerja, maka individu tersebut harus mendapatkan *feedback* atas kinerjanya terlebih dahulu. Untuk memenuhi otonomi, karyawan harus mendapatkan

dukungan sosial serta pengambilan keputusan yang baik. Selain itu, *job resources* dapat pula menjadi faktor ekstrinsik untuk mendorong karyawan agar lebih *engaged* dengan pekerjaannya. Seperti ketika seorang karyawan memiliki lingkungan kerja yang mendorongnya untuk dapat berusaha menyelesaikan pekerjaannya. Ketika pekerjaan tersebut selesai dengan baik, ia akan mendapatkan kepuasan kerja dan *engagement* akan terbentuk pada pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Permasalahan terkait *work engagement* juga terjadi di PT. Dunlopillo Indonesia, dimana berdasarkan informasi yang diperoleh dari HRD perusahaan tersebut menyebutkan jumlah karyawan yang melakukan *absenteeism* sendiri sekitar 35% dari jumlah seluruh karyawan kurang lebih 130 orang dan motivasi kerja karyawan menurun. Adanya *absenteeism* yang cukup tinggi dalam suatu perusahaan, hal ini merupakan salah satu ciri karyawan yang mengalami *disengagement* (Ramadhani, 2018). Selain itu hal ini bertolak belakang dengan salah satu komponen *work engagement* yaitu *vigor* dimana karyawan yang memiliki *work engagement* seharusnya akan memiliki semangat yang tinggi selama bekerja (Bakker & Leiter, 2010).

Dari hasil survey yang telah dilakukan kepada 50 karyawan PT. Dunlopillo Indonesia pada tanggal 17 Februari 2020, terlihat bahwa karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang rata-rata tinggi dari hasil persentase yang di dapat yaitu Karyawan memiliki control atas bagaimana pekerjaan yang di lakukan dengan persentase 100%, Karyawan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya dengan persentase 100%, karyawan Semangat dan kuat pada saat bekerja dengan persentase 100%, Karyawan merasa nyaman bekerja di tempat mereka bekerja saat ini dengan persentase 98%, Karyawan memiliki energy yang penuh pada saat bekerja dengan persentase 98%, dan karyawan antusias saat bekerja dengan persentase 94%, akan tetapi karyawan yang tidak izin kerja lebih dari tiga kali dalam sebulan terlihat rendah dengan persentase 40%. Analisa sementara dari data di atas penulis mencoba membuat indikator merujuk pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Ari, 2015) berdasarkan

persentase kurang dari atau samadengan 60 menunjukkan *Work engagement* rendah, 61-100 menunjukkan tinggi. Berdasarkan indicator diatas maka terlihat *Work engagement* menunjukkan rata-rata tinggi tetapi dengan tingkat *absenteesm* yang tinggi.

Hasil survey mengenai *job resource* yang telah penulis lakukan pada 50 karyawan PT. Dunlopillo Indonesia menunjukkan bahwa Karyawan merasa di hargai oleh atasan dengan persentase 90%, Gaji dan insentif yang di berikan perusahaan sudah cukup untuk karyawan dengan persentase 89,8%, Atasan memberikan dukungan sepenuhnya pada karyawan dengan persentase 72%, Karyawan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan dengan persentase 58%, Karyawan mendapatkan evaluasi terkait pekerjaan yang di lakukan dengan persentase 58%, perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang karyawan miliki dengan persentase 56%, Karyawan memiliki kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kemampuan yang di miliki dengan persentase 54%, dan Karyawan menerima informasi yang cukup tentang hasil kerja dengan persentase 44%. Berdasarkan indicator diatas maka terdapat persentase *job resources* yang menunjukkan rata-rata persentase berada di tingkat rendah dengan jumlah persentase kurang dari 60%.

Selain melakukan survey awal, Penulis pun lebih dulu melakukan survey awal berupa wawancara non-formal pada 20 September 2019 kepada tiga orang subjek yang merupakan karyawan PT.Dunlopillo. yang pertama karyawati wanita berusia 48th dan sudah bekerja selama 27th mengatakan:

“Saya merasa tempat kerja merupakan rumah kedua dan keluarga sehingga meskipun banyak hal yang membuat tidak nyaman di tempat kerja pun saya terima karena adanya rasa kekeluargaan terhadap rekan kerja dan mengingat saya pun sudah tidak muda lagi sehingga apabila saya resign tidak mudah untuk mendapatkan pekerjaan baru, kemudian gaji dan insentif yang saya terima juga cukup untuk memenuhi biaya hidup saya dan keluarga.” (E, 27 September 2019).

Subjek kedua seorang karyawan laki-laki berusia 52th dan sudah bekerja kurang lebih 32th mengatakan:

“Saya merasa tempat kerja adalah sebuah keterikatan karena meskipun banyak hal yang membuat saya tertekan saya tetap bertahan sampai saat ini selain tempat kerja yang dekat dengan rumah saya pun sudah menjadi karyawan tetap dari sejak kurang lebih 30th yang lalu sehingga saya perlu mempertimbangkan apabila saya harus resign karena menyayangkan akan pesangon yang akan didapat saat pensiun nanti selain itu atasan yang cukup mendukung untuk karir saya di sini pun membuat saya betah kerja di sini.” (S, 20 Januari 2020).

Subjek yang ketiga seorang karyawati perempuan berusia 54th dan sudah bekerja selama 32th mengatakan:

“Bekerja di tempat saya bekerja saat ini merupakan tantangan tersendiri karena selain saya sudah menjadi karyawan tetap kurang lebih 30th yang lalu selama saya bekerja sudah beberapa kali ganti pemimpin dan setiap pemimpin punya karakter dan cara memimpin yang berbeda yang terkadang membuat saya tertekan tetapi hal itu tidak lantas membuat saya resign dari perusahaan karena faktor usia yang sudah tidak muda lagi jadi bagaimana pun kondisinya di sana saya harus tetap semangat untuk bekerja dan keinginan saya saat ini tidak banyak yang penting mendapatkan gaji yang sesuai setiap bulannya dan mendapatkan pesangon saat nanti pensiun” (U, 22 Januari 2020).

Dari hasil wawancara diatas analisa peneliti sementara ketiga karyawan tersebut menyatakan *”meskipun banyak hal yang membuat tidak nyaman di tempat kerja pun saya terima karena adanya rasa kekeluargaan terhadap rekan kerja serta gaji yang diberikan oleh perusahaan cukup”*, *“banyak hal yang membuat saya tertekan saya tetap bertahan sampai saat ini, selain itu atasan yang cukup mendukung untuk karir saya di sini pun membuat saya betah kerja”*, *“terkadang membuat saya tertekan tetapi hal itu tidak lantas membuat saya resign dari perusahaan”* hal penting yang melatarbelakangi

karyawan tetap bertahan walaupun terdapat tekanan dari tempat kerja yaitu “faktor usia yang sudah tidak muda lagi” menunggu “pesangon yang akan didapat saat pensiun nanti” selain itu “gaji yang di rasa sudah cukup” kemudian “atasan yang mendukung karir”.

Berdasarkan alasan dan uraian yang di jelaskan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian mengenai: “Hubungan antara *Job resources* dengan *Work engagement* pada karyawan PT.Dunlopillo Indonesia”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka dalam penelitian ini terumuskan masalah yaitu “Apakah terdapat hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* pada karyawan PT. Dunlopillo Indonesia ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* pada karyawan PT. Dunlopillo Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pengetahuan dan wawasan untuk ilmu psikologi khususnya psikologi industry dan organisasi mengenai hubungan antara *job resources* dengan *work engagement* pada karyawan. Selain itu bagi peneliti lain, dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk peneliti selanjutnya, khususnya mengenai hubungan *job resources* dengan *work*

engagement, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam penelitian yang akan dilakukan.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan di PT. PT. Dunlopillo Indonesia dalam strategi dan program-program pengembangan sumber daya pekerjaan untuk meningkatkan *work engagement* karyawan dan menunjukkan sikap yang positif dalam bekerja.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat untuk karyawan PT. Dunlopillo terutama dalam upaya meningkatkan *work engagement*.

1.5 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian maka dapat diketahui perbedaan dan ciri khas penelitian yang sedang dilakukan. Hal tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu usaha untuk menghindari *plagiarism*. Beberapa hal penting yang dapat di ketahui dalam keaslian penelitian diantaranya lokasi, Teknik analisa, variable dan hasil penelitian atau hasil yang di harapkan, penelitian mengenai *work engagement dan job resources* yang telah di lakukan terdahulu diantaranya :

Pertama, penelitian terdahulu yang di lakukan Ari, D., Nugroho, S., Mujiasih, E., & Prihatsanti, U. (2015), dengan judul Hubungan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada karyawan PT. Bank Mega Regional Area Semarang melibatkan 73 orang yang merupakan staf bank mega regional area semarang, pengukuran *work engagement* disusun dengan memodifikasi skala dari *The Utrecht Work engagement Scale*

(UWES), sementara Skala *psychological capital* diukur dengan mengadopsi skala *psychological capital* yang disusun oleh Pratiwi (2011) yang mengacu dari *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)*, teknik *proportional sampling* terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada karyawan PT. Bank Mega Regional Wilayah Semarang. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu variabel bebas yaitu *job resources*, subjek yaitu karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

Kedua, Pada tahun yang sama penelitian yang dilakukan oleh Setyowati Wulandari, Harlina Nurtjahjanti, N. A. P. (2015), dengan judul Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT Dua Kelinci Pati melibatkan 115 orang yang merupakan staf PT. Dua Kelinci, teknik *Random sampling* terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu variabel bebas yaitu *job resources*, subjek yaitu karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

Ketiga, Pada tahun yang sama penelitian yang dilakukan oleh Mustafa C. Altunel (2015) dengan judul *The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey* melibatkan 422 akademisi universitas di seluruh Turki, model persamaan struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan (otonomi, dukungan sosial, pembinaan, peluang untuk pengembangan pribadi, dan signifikansi tugas) perlu ditingkatkan untuk mengembangkan keterikatan kerja pada akademisi Turki. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu teknik yaitu *simple random sampling*, subjek karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

Keempat, Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Widiasih pada tahun (2017) dengan judul Peran Kepemimpinan Profetik dan Pemberdayaan Psikologis dalam Membangun Keterikatan Kerja Karyawan

melibatkan 239 responden karyawan tetap lama kerja minimal 1 tahun menggunakan teknik *Non probability*, Alat Ukur Penelitian ini menggunakan 3 jenis skala yaitu (1) Skala kepemimpinan profetik yang disusun oleh Budiarto & Himam (2006) yang terdiri dari 40 butir soal, (2) Skala pemberdayaan psikologis yang disusun oleh Spreitzer (1996) yang terdiri dari 12 butir soal, dan Impact. (3) Skala keterikatan kerja yang disusun oleh Schoufeli et al (2006) yang terdiri dari 9 butir soal terdapat hasil Uji Hipotesis 1; “ada pengaruh yang positif signifikan antara kepemimpinan profetik terhadap keterikatan kerja karyawan. Uji Hipotesis 2 : “ada pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja karyawan. Uji Hipotesis 3 :” ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan profetik dan pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu variable bebas yaitu *job resources*, subjek yaitu karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

Kelima, Pada tahun yang sama penelitian yang dilakukan oleh Yudiani (2017), dengan judul *Hubungan Work Engagement Karyawan PT. Bukit Asam Persero Ditinjau Dari Spiritualitas* melibatkan 46 respondent karyawan PT. Bukit Asam Persero minimal 1 tahun. alat ukur dimensi *work engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003) terdapat hubungan yang signifikan antara *Work Engagement*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu variable bebas yaitu *job resources*, subjek yaitu karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

Keenam, Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Ramadhani, Y. N., & Hadi, (2018), C dengan judul *Pengaruh Job Demands - Resources terhadap Employee Engagement pada Staff Account Officer PT. X Wilayah Jombang* melibatkan 92 staff account officer di PT. X wilayah Jombang, kuantitatif eksplanatori dengan metode survey dan menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Subjek *Utrecht Work Engagemenet Scale (UWES)* sebanyak 17 terdapat hasil *job demands* tidak memiliki pengaruh secara signifikan

terhadap *employee engagement*. Sementara *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu subjek karyawan PT. Dunlopillo Indonesia dan tempat penelitian PT. Dunlopillo Indonesia.

