

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia atau biasa disebut karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, tanpa terkecuali perusahaan apapun (Susiawan & Muhid, 2015). Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang dapat menentukan berjalan atau tidaknya sebuah organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia juga dapat menentukan apakah perusahaan tersebut berkembang atau tidak berkembang, dan lambat atau cepatnya perusahaan berkembang merupakan salah satu dampak dari sumber daya manusia yang ada (Retnoningsih, 2015).

Sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan telah mempunyai tugas mereka masing-masing, sehingga mereka mampu melakukan pekerjaannya pada sebuah perusahaan menggunakan peralatan atau teknologi yang tersedia di perusahaan tersebut, guna menghasilkan barang ataupun jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia (Herawati, 2008), sehingga dari hasil pekerjaan yang dilakukannya, SDM memiliki dampak yang baik atau positif terhadap masyarakat Indonesia, karena SDM yang ada dapat memenuhi banyak kebutuhan masyarakat. Terlepas dari dampak kepada masyarakat, SDM yang ada juga mempunyai kontribusi besar pada perusahaan mereka masing-masing.

Kontribusi SDM sangat dibutuhkan pada sebuah perusahaan, kontribusi itu sendiri menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sumbangan, jadi kontribusi yaitu sejauh mana seorang karyawan memberikan sumbangsi dalam bentuk apapun terhadap perusahaan apakah kontribusi yang bersifat negatif, atau positif. Kontribusi yang negatif itu sendiri dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan dan juga karyawan itu sendiri, seperti kinerja yang kurang baik yang akan menghasilkan produktivitas yang kurang baik pula, namun sebaliknya, kontribusi yang positif dari seorang karyawan akan meningkatkan kinerja

pada sebuah perusahaan tersebut, dan hasilnya akan membuat sebuah perusahaan dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi (Suprihati, 2014).

Dalam rangka mendapatkan kontribusi yang positif karyawan harus mempunyai keterikatan atau kita sebut dengan *engagement* yang spesial terhadap perusahaan, sehingga karyawan tersebut akan melakukan apapun secara sukarela demi mewujudkan tujuan organisasi atau tujuan perusahaan secara optimal. Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu hal yang positif juga memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing, dan mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran sungguh-sungguh yang didapat dari masing-masing individu juga konsistensi yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. Towers Perrin (2003) mengatakan seorang yang memiliki keadaan afektif di mana ia mencerminkan kepuasan pada sebuah organisasi atau perusahaan, serta memiliki inspirasi dan afirmasi yang diperoleh dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi merupakan ciri seorang yang memiliki *engagement*.

*Work Engagement* di Indonesia masih sulit untuk berkembang, dan karyawan di Indonesia masih belum memahami apa arti dan hasil dari *engagement* itu sendiri, hal tersebut dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh *Gallup's Global Workplace Analytics* pada tahun 2013. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gallup asosiasi menunjukkan bahwa, hanya 8% karyawan Indonesia yang dapat dikategorikan sebagai karyawan yang *feeling engage*, sedangkan 77% karyawan Indonesia dikategorikan sebagai *not feeling engage* (hanya memenuhi sebagian dari aspek-aspek *engagement*), dan yang terakhir 15% karyawan di Indonesia dikategorikan *actively disengaged* (tidak memenuhi seluruh aspek-aspek *engagement*). Di mana dengan data di atas, Indonesia berada di peringkat bawah diantara negara Philippine dengan *engage* sebesar 29%, Thailand memiliki *engage* 14%, Malaysia 11%, dan Singapore memiliki *engage* 9% (Ratanjee & Emond, 2013).

Tabel 1.1 Tingkat *Engagement* di beberapa Negara ASEAN

	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

GALLUP\*

Selain data menurut Gallup asosiasi yang menunjukkan *engagement* di Indonesia rendah, meningkatnya *burnout* di Indonesia pula telah menunjukkan bahwa data dari Gallup asosiasi benar adanya, karena ketika kita mempunyai *engagement* yang tinggi, maka angka *burnout*-pun akan berkurang (Maslach, 2001), hal tersebut ditandai dengan ciri-ciri *burnout* yang berbanding terbalik dengan ciri-ciri *engagement*. Ciri-ciri *engagement* menurut Hewitt asosiasi (2009) ada tiga, yaitu

1. *Say*, di mana maksud dari *say* merupakan anggota organisasi atau karyawan pada sebuah perusahaan akan konsisten berbicara positif mengenai perusahaannya, kepada lingkungan sekitarnya.
2. *Stay, stay* merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota di mana ia bekerja, dibandingkan bekerja di tempat lainnya, jadi seberapa besarnya karyawan tersebut ingin tetap bekerja di tempat sekarang bekerja.
3. *Strive, strive* merupakan ketersediaan karyawan dalam memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif yang lebih dari yang lainnya untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan atau organisasi tersebut.

Berita yang ditulis oleh Ester Christine Natalia pada tanggal 16 September 2018 di CNBC Indonesia.com mengatakan bahwa jumlah karyawan di Amerika Serikat (AS) yang *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaannya menyentuh tingkat tertinggi. Survei pembukaan lapangan kerja dan pengunduran diri tenaga kerja (*Job Openings and Labor Turnover Survey/ JOLTS*) terbaru dari Biro Statistik Tenaga Kerja (*Bureau of Labor*

*Statistics/ BLS*) melaporkan bahwa sejak Juni sampai Juli, jumlah lapangan pekerjaan yang tidak terisi naik 117.000 menjadi 6,94 juta. Fakta tersebut mengonfirmasi ketatnya pasar tenaga kerja saat ini.

Kasus yang selanjutnya yaitu berita yang ditulis oleh Widi Agustian pada 26 Desember 2018 14:31 WIB di mana berita tersebut berjudul “3 Alasan Milenial Pilih *Resign*, dari Gaji hingga Ribetnya Birokrasi” di mana dalam berita tersebut dikatakan bahwa dalam penelitian yang dilakukan perusahaan teknologi dalam bidang rekrutmen, Kalibr, terkuak alasan mengapa kaum milenial memutuskan untuk *resign* dari pekerjaannya. Alasan yang paling sering muncul yaitu persepsi lingkungan kerja yang penuh dengan birokrasi, dan dirasa tidak mendukung para pekerja pada sebuah perusahaan tersebut, kemudian disusul dengan alasan kedua yaitu, terbatasnya karyawan untuk berinovasi, atau dapat diartikan lingkungan yang monoton yang membuat para karyawan sulit untuk melakukan aktivitas yang lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan, dan yang terakhir atau yang ketiga yaitu masalah gaji yang menurut kaum milenial tidak sebanding dengan apa yang mereka kerjakan ketika bekerja dalam pekerjaannya.

Dua berita tersebut menunjukan bahwa masing-masing negara mempunyai permasalahan yang hampir sama terkait dengan sumber daya manusia, berbagai macam faktor pun bermuculan dari masalah-masalah yang ada. Dapat kita lihat dari kedua masalah di atas merupakan tidak terpenuhinya salah satu ciri yang ada dari *work engagement*, yaitu *stay*. Masalah *engagement* tersebut juga menjadi sorotan penting pada salah satu perusahaan *manufacturing automotive* yang ada di kota Bekasi. Hal tersebut pula sempat disinggung oleh *General Manager HRD-GA*, pada saat sesi wawancara dengan beliau, beliau mengatakan bahwa *engagement* karyawan yang ada di perusahaan ini harus ditingkatkan, dan menurutnya *engagement* yang ada masih belum cukup untuk perusahaan yang beliau pimpin, dikarenakan karyawan-karyawan yang ada saat ini belum memiliki inisiatif yang tinggi untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan. Hal tersebut

ditandai dengan barometer yang ada yaitu kompetisi *kaizen*, bahkan *kaizen circle* di perusahaan tersebut baru difokuskan pada satu tahun terakhir.

Selain masalah inisiatif yang masih rendah perusahaan tersebut juga memiliki kendala yang lainnya mengenai *engagement*, menurut pimpinan yang peneliti wawancarai mengatakan bahwa karyawan di perusahaan tersebut kurang dalam memberikan waktu untuk perusahaan, dan terkadang karyawan-karyawan yang ada sudah bergegas memperbaiki alat kerja sebelum waktu pulang, dan langsung pulang ketika bel pulang berbunyi, dan beliau menyebutnya dengan istilah “TengGo”. Dari masalah tersebut menandakan bahwa *engagement* yang ada di perusahaan tersebut masih perlu ditingkatkan.

Kedua permasalahan di atas yang terjadi pada perusahaan tersebut menjelaskan bahwa tidak terpenuhinya salah satu ciri *engagement* yang dicetuskan oleh Hewitt asosiasi, yaitu pada poin ketiga yang membahas terkait *strive*, *strive* itu sendiri merupakan ketersediaan karyawan dalam memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif yang lebih dari yang lainnya untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan atau organisasi tersebut.

Dampak yang dialami perusahaan dari kurang berkontribusinya karyawan itu sendiri dapat berupa produktivitas yang kurang maksimal, penialain buruk dari atasan yang melihatnya dan juga dapat berdampak kepada pemutusan kontrak kerja yang telah disepakati antara karyawan oleh perusahaannya. Namun permasalahan di atas dapat terjadi karena *rule* (aturan) yang belum tegas dilaksanakan pada perusahaan tersebut sehingga para karyawan sudah terbiasa melakukan permasalahan *engagement* di atas. Sehingga beliau mengatakan bahwa hal tersebut merupakan budaya yang terjadi pada perusahaan tersebut.

Budaya yang ada di perusahaan *manufacturing automotive* di tempat yang menjadi penelitian belum terlihat memiliki arah yang sama, di mana dari ketidakselarasan budaya yang terjadi di perusahaan tersebut membuat aturan-aturan perusahaan yang seharusnya ditepati oleh para karyawan menjadi lemah, dan terkadang hanya menjadi formalitas yang tidak dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, sehingga hal tersebut itulah, yang

terkadang membuat karyawan-karyawan yang ada tidak mendapatkan stimulus yang kuat untuk memiliki *engagement* yang tinggi.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan Krog (2014) yang dipublikasikan oleh Universitas Oslo tentang hubungan budaya organisasi dengan *work engagement*, menghasilkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan *work engagement* yang ada pada tiga puluh lima organisasi yang ada di Norwegia, di mana peneliti menggunakan subjek sebanyak 463 karyawan yang berada dalam tiga puluh lima organisasi tersebut. Yang artinya semakin tinggi nilai budaya organisasi yang dipegangnya maka akan semakin tinggi *engagement* yang ada dalam tiga puluh lima organisasi tersebut yang berada di Negara Norwegia.

Sejalan dengan penelitian Sujono (2018) di mana hasil penelitiannya diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *work engagement*, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi antara budaya organisasi dengan *work engagement* 0,763 pada taraf signifikansi 0,05 yang artinya tingkat budaya organisasi berhubungan sangat erat dengan *work engagement*. Jadi ketika budaya organisasi memiliki nilai yang tinggi, maka *work engagement* yang dimiliki karyawan juga akan tinggi. Begitu pula sebaliknya, jika karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi, maka akan meningkatkan budaya organisasi yang ada pada sebuah perusahaan, atau organisasi tersebut.

Selanjutnya untuk memastikan lebih dalam, peneliti memperkuat data-data yang telah peneliti ambil dengan menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan terkait variabel *work engagement*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Selfiana (2016) yang meneliti Budaya Organisasi Mempengaruhi *Employee Engagement* Di Perusahaan Kontraktor Telekomunikasi Alihan Perusahaan Jepang, menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *work engagement* yang di mana kontribusi yang dihasilkan budaya organisasi

terhadap *work engagement* sebesar 0,142. Artinya pengaruh yang dimiliki budaya organisasi terhadap *work engagement* sebesar 14,2% .

Berdasarkan beberapa penelitian di atas mengenai *work engagement*, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement*. Hal itu mengindikasikan bahwa jika nilai yang dianut oleh organisasi atau biasa kita sebut dengan budaya organisasi tinggi maka *engagement* yang dimiliki karyawan akan tinggi. Mereka akan lebih berusaha untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin dan lebih baik lagi di dalam organisasi tersebut dikarenakan perasaan *engage* yang dimiliki karyawan tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* menurut Lockwood (2007) adalah budaya yang ada dalam tempat bekerja yaitu budaya organisasi, komunikasi organisasional serta kepemimpinan yang dianut. Dari ketiga faktor tersebut dapat kita simpulkan bahwa organisasi sangat berperan dalam *engagement* yang dimiliki para karyawan dalam sebuah perusahaan, sehingga nilai yang dianut dalam organisasi atau dikatakan budaya yang ada dalam organisasi sangat menentukan, apakah karyawan yang berada di dalamnya *engage* terhadap organisasi tersebut atau tidak. Sehingga hal ini berkaitan pada budaya yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Pengertian budaya sendiri mengalami perkembangan disetiap tahunnya, sejalan dengan terjadinya evolusi kehidupan manusia yang terus mengalami perkembangan dan perubahan budaya tidak lagi dikaitkan dengan aspek kehidupan manusia secara umum tetapi mulai dikaitkan dengan macam-macam aspek kehidupan manusia sesuai dengan kelompoknya masing-masing yang dijadikan kebiasaan, seperti kelompok politik, kelompok pendidikan termasuk kelompok industri, dan di dalam industri juga di bagi, menjadi kelompok kerja (Sujono, 2018)

Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan tidak dapat dipisahkan antara organisasi yang berjalan dengan pekerjaan karyawannya (Sujono,

2018). Budaya organisasi itu sendiri merupakan suatu nilai yang dianut atau diakui oleh seluruh anggota organisasi yang menentukan bagaimana para anggota organisasi melakukan kegiatan atau langkah-langkah untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Seiring dengan pentingnya *work engagement* yang harus dimiliki para karyawan, guna untuk mewujudkan tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Maka dari itu peneliti ingin melihat hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan di salah satu perusahaan *manufacturing automotive* Bekasi. Karena hal tersebut akan meningkatkan kesadaran bagi karyawan perusahaan *manufacturing automotive* untuk selalu mengikuti aturan-aturan yang ada, dan juga membangun budaya organisasi di perusahaan tersebut agar menjadi organisasi yang baik

## **1.2 Rumusan Masalah**

Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan di salah satu PT *Manufacturing Automotive*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan di salah satu PT *Manufacturing Automotive*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi penelitian dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya yang berkaitan dengan *work engagement* dan budaya organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Perusahaan

Diharapkan dapat menjadi informasi betapa pentingnya *engagement* yang harus dimiliki karyawan guna memenuhi tujuan utama dalam sebuah perusahaan

b. Karyawan

Diharapkan dapat memberikan informasi bagaimana cara karyawan dapat memberikan kontribusi besar dan membantu perusahaan dengan cara yang baik.

c. Peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber rujukan bagi peneliti lain yang akan meneliti lebih lanjut tentang budaya organisasi dan *work engagement*.

### 1.5 Uraian Keaslian Penelitian

Uraian ini berisi tentang perbedaan penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, pada poin ini juga membahas tentang perbedaan yang ada antara penelitian-penelitian yang telah dilakukan, berikut merupakan beberapa penelitian yang ada:

- 1 Penelitian pertama yang dilakukan oleh Rimba Eka Handini dan Aries Yulianto pada tahun 2014 dengan judul “Hubungan Antara *Work-Family Conflict* dan Keterikatan Kerja Pada Ibu Bekerja” hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara *work-family conflict* dengan keterikatan kerja atau *work engagement*, hal tersebut ditandai dengan nilai korelasi  $r(70) = -0,080$ ,  $p > 0,05$ . Jika dibandingkan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, perbedaannya ada pada variabel bebas, dan juga subjek, di mana jika peneliti akan menggunakan variabel bebas budaya kerja berbeda halnya dengan penelitian diatas yang menggunakan *Work-Family Conflict*, dan yang kedua ada pada subjek jika penelitian diatas hanya menggunakan subjek Ibu yang bekerja, jika peneliti menggunakan seluruh karyawan perusahaan *manufacturing automotive* yang ada di Bekasi.

- 2 Penelitian yang kedua yang dilakukan oleh Kimberly dan Siti Dharmayati Bambang Utoyo pada tahun 2013 dengan judul “Hubungan *Psychological Well-Being* dan *Work Engagement* pada Karyawan yang Bekerja di Lokasi Tambang” dengan menggunakan alat ukur Utrecht Work Engagement Scale (UWES) untuk mengukur *work engagement*, dan dengan jumlah subjek sebanyak 75 orang karyawan. Di mana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *psychological well-being* dengan *work engagement* hal ini ditandai dengan nilai korelasi yang menunjukkan  $r = 0.635$ ,  $p < 0.01$  (two tails) yang artinya peningkatan pada *psychological well-being* diikuti dengan peningkatan pada *work engagement* karyawan. Di mana ada dua perbedaan antara penelitian di atas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan perbedaan yang pertama berada pada variabel bebas, variabel bebas pada penelitian di atas adalah *psychological well-being* sedangkan peneliti menggunakan variabel budaya organisasi, lalu perbedaan yang kedua adalah subjek, jika penelitian di atas menggunakan subjek karyawan yang bekerja di lokasi tambang, jika peneliti akan menggunakan subjek karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan *manufacturing automotive*.
- 3 Penelitian yang selanjutnya adalah penelitian yang ketiga di mana penelitian ini dilakukan oleh Lintang Sari, Yusuf, & Priyatama, pada tahun 2006 dengan judul “Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang” di mana penelitian ini menggunakan 62 karyawan yang bekerja pada PT. BPD yang berada di Jawa Tengah. Dari hasil penelitian tersebut memperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,776;  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ), yang berarti hubungan antara *employee satisfaction* dan budaya organisasi dengan *employee engagement* kuat. Dan mempunyai nilai *R square* sebesar 0,603, yang berarti penelitian ini menunjukkan, *employee satisfaction* dan budaya organisasi secara

serentak memberi sumbangan yang efektif sebesar 60,3% terhadap *work engagement*. Dengan sumbangan masing-masing 18,35% untuk variable *employee satisfaction* dan 41,93% untuk variable budaya organisasi. Dari penelitian ketiga ini peneliti kembali mempunyai perbedaan yang pertama ada pada variabel bebasnya, variabel bebas yang ada pada penelitian diatas menggunakan *employee satisfaction*, jika peneliti akan menggunakan variabel bebas budaya organisasi. Perbedaan yang kedua ada pada subjek, penelitian diatas menunjukkan subjek merupakan karyawan yang bekerja pada PT. BPD, jika peneliti akan menggunakan subjek karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan *manufacturing automotive*.

- 4 Selanjutnya untuk penelitian yang keempat, yang dilakukan oleh Namrita Kalia dan Yoginder S. Verma dengan judul “*Organizational Culture and Employee Engagement : An Interrelationship Study In Hospitality Industry Of Himachal Pradesh*” di mana penelitian tersebut mengatakan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* atau biasa dikenal dengan *work engagement*. Hal tersebut ditandai dengan beberapa nilai signifikansi masing-masing aspek dari variabel *work engagement* di mana nilai pada aspek vigor adalah ( $r = .174, p < 0.01$ ) dan aspek *autonomy* ( $r = .287, p < 0.01$ ) aspek yang terakhir adalah *experimentation* ( $r = .390, p < 0.01$ ). dari hasil hitung diatas dapat disimpulkan bahwa peningkatan aspek vigor akan meningkatkan budaya organisasi yang ada melalui dua aspek lainnya, yaitu *autonomy* dan *experimentation* di mana jika *work engagement* meningkat maka budaya organisasi akan semakin baik, juga sebaliknya. Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah berada pada subjek. Penelitian diatas mengatakan bahwa subjek merupakan dari Rumah Sakit yang berada di Pradesh, namun jika subjek peneliti adalah karyawan yang bekerja pada salah satu perusahaan *manufacturing automotive* di Bekasi.

Dari penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa mayoritas penelitian yang memiliki variabel yang sama dengan peneliti memiliki hubungan yang kuat hal tersebut di tandai dengan nilai koefisien korelasi pada penelitian di atas menunjukkan angka yang tinggi, kemudian perbedaan penelitian di atas dengan penelitian yang ditulis berada pada subjek, di mana subjek peneliti yaitu karyawan pada perusahaan *manufacturing automotive* yang ada di Bekasi, sedangkan subjek dari masing-masing penelitian di atas beragam, mulai dari pekerja tambang dll.

