

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sejak kebudayaan manusia prasejarah, hingga peradaban modern, manusia selalu berhasil dalam mengatasi berbagai macam tantangan. Pada masa di mana manusia prasejarah hidup, hanya tantangan alamiah yang ada, dimana mereka berusaha untuk bertahan hidup dengan berburu binatang liar, serta bertahan menyesuaikan diri terhadap kontur lingkungan, cuaca dan menghadapi binatang buas. Dalam menghadapi tantangan tersebut, manusia purba menemukan suatu cara bahwa peluang keberhasilan mereka akan meningkat jika berjuang bersama-sama dalam kelompok berburu.

Keberhasilan dalam menaklukkan alam dan bertahan hidup tersebut tertanam dalam genetis manusia, berkembang sedemikian rupa menjadi sebuah pengertian (*sense*) untuk bekerja secara bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan. Perkembangannya kemudian dapat kita amati dan alami bersama dalam sejarah umat manusia, dari suatu kelompok berburu kecil di masa prasejarah, berkembang menjadi suku, kemudian membentuk bangsa. Sekumpulan dari manusia itulah kemudian yang disebut sebagai organisasi. Jadi organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja dengan saling bergantung untuk mencapai satu tujuan (Stern & Barley, 1996).

Sebesar dan sekompleks apapun sebuah organisasi, unsur yang paling berperan adalah manusia. Organisasi tidak akan menjadi besar dan sukses jika bukan karena orang yang menggerakkan dan menjalankannya. Di era globalisasi seperti sekarang, dimana persaingan begitu ketat, organisasi mengalami tantangan tersendiri dalam mencapai tujuannya.

Fenomena globalisasi saat ini tidak hanya meliputi pertumbuhan dalam pertukaran ekonomi maupun ketergantungan, namun secara lebih fundamental dalam penggambaran dunia sebagai satu komunitas menyeluruh (Giddens, 1990; Robertson, 1992). Sebuah perkampungan global (*global village*) dan pasar yang membutuhkan pengembangan rasional dan progresif (Meyer, 1997). Globalisasi adalah sebuah proses kultur yang berkembang melebihi perkembangan dan intensifikasi yang ada saat ini, dari ketergantungan global (Drori, Meyer, & Hwang, 2006).

Indonesia yang telah lama berperan dalam percaturan dunia, juga tidak luput dari tantangan globalisasi. Tantangan terdekat adalah Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau *ASEAN Economic Community (AEC)* yang mulai berlaku pada akhir tahun 2015. Kerjasama ini didasari oleh keinginan negara-negara di kawasan ASEAN untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dalam dinamisme ekonomi, ketahanan kesejahteraan, pertumbuhan dan perkembangan terintegrasi (ASEAN Secretariat, 2008). Tantangan lain adalah *Millenium Development Goals* yang akan berakhir di tahun 2015, sejak dideklarasikan 15 tahun lalu tepatnya di bulan September 2000, dimana Indonesia sebagai salah satu negara yang menandatangani *Millennium Declaration*, berkomitmen untuk mengurangi

proporsi penduduk penderita kelaparan, memastikan semua anak dapat menyelesaikan pendidikan dasar, menghapuskan kesenjangan gender di semua level pendidikan, mengurangi dua pertiga rasio kematian bayi dan balita, dan mengurangi proporsi penduduk yang tidak memiliki akses ke sumber air di tahun 2015.

Untuk menghadapi berbagai macam tantangan yang dihadapi, pemerintah meluncurkan program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011 – 2025 pada tahun 2011, dengan tujuan peningkatan daya saing dan mewujudkan kesejahteraan untuk seluruh rakyat Indonesia. Program MP3EI merupakan langkah awal untuk mendorong Indonesia menjadi negara maju dan termasuk 10 (sepuluh) negara besar di dunia pada tahun 2025 melalui pertumbuhan ekonomi tinggi yang inklusif, berkeadilan dan berkelanjutan. Pengembangan MP3EI dilakukan dengan pendekatan *breakthrough* yang didasari oleh semangat “*Not Business As Usual*”, melalui perubahan pola pikir bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi tidak hanya tergantung pada pemerintah saja melainkan merupakan kolaborasi bersama antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, BUMN, BUMD, dan Swasta (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2011). Program MP3EI menjadi sesuai dan sejalan dengan Undang Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang tercantum dalam Pasal 2, ayat (1) “Maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah (a) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (b) mengejar keuntungan; (c) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa

penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (d) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (e) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.” Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi bagian integral dalam Program MP3EI, dimana sebagai bagian dari dunia usaha selain swasta dan BUMD, BUMN mempunyai peran utama dan penting dalam pembangunan ekonomi, terutama dalam peningkatan investasi dan penciptaan lapangan kerja, sementara Pemerintah bertanggung jawab menciptakan kondisi ekonomi makro yang kondusif untuk percepatan dan perluasan investasi.

Paparan di atas mengindikasikan bahwa tantangan yang dihadapi oleh setiap BUMN sebagai organisasi, memerlukan sumber daya yang cukup untuk menggerakkan mesin mereka. Manusia, modal (uang), mesin (peralatan kerja), material (bahan baku), dan metoda (Ishikawa, 1990) adalah komponen yang diperlukan untuk menjalankan roda usaha. Untuk itu penelitian akan fokus kepada sumber daya manusia dalam organisasi, dalam konteks ini karyawan BUMN. Organisasi BUMN yang menjadi objek penelitian adalah PT INTI (Persero), sebuah BUMN bidang telekomunikasi yang berpusat di kota Bandung, Jawa Barat.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Telekomunikasi Indonesia, awalnya merupakan bentuk kerjasama PN Telekomunikasi dan Siemens AG pada tahun 1966 (PT INTI (Persero), 2014). Kerjasama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel pada tahun

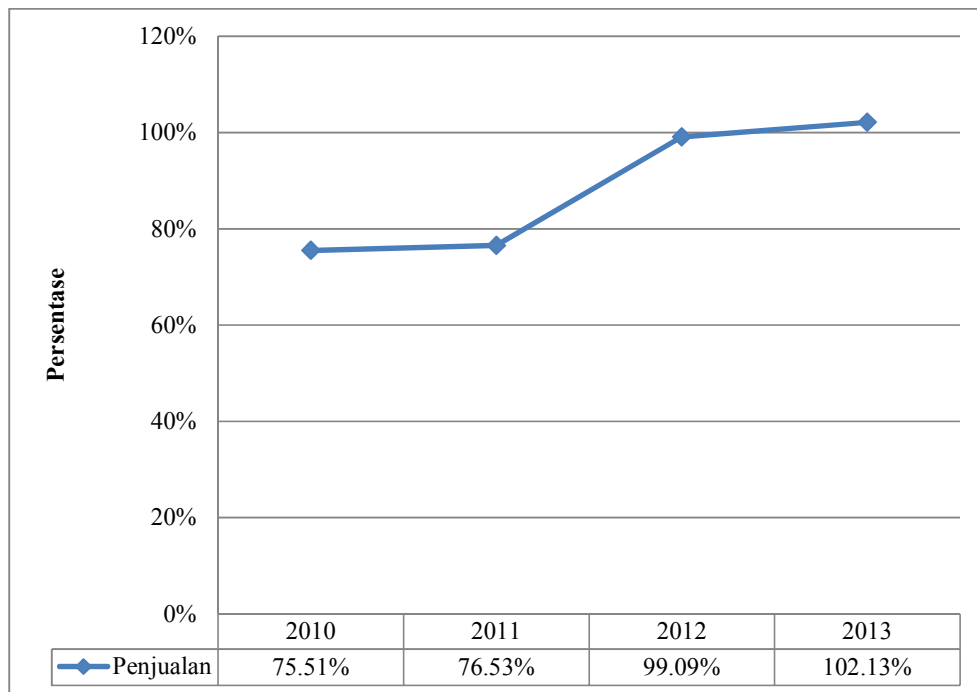
1968. Pada tahun 1974, bagian ini dipisahkan dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi, tepatnya pada tanggal 30 September 1974, PT INTI (Persero) resmi berdiri. Bidang usaha perusahaan pada awal berdiri adalah radio sonde, radio *High Frequency* (HF), radio *Very High Frequency* (VHF), pesawat telepon dan stasiun bumi untuk Sistem Komunikasi Satelit Domestik (SKSD) Palapa. Kemudian dalam periode 1985 – 1998, PT INTI (Persero) ditunjuk menjadi pemasok tunggal Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) yang dilaksanakan berdasarkan *Technical and Business Cooperation Agreement* (TBCA) dengan Siemens AG. Mulai dari periode 2009 sampai sekarang, PT INTI bergerak dalam bisnis solusi *engineering*, sistem integrator, dan pengembangan produk-produk *genuine*. Sebagai sistem integrator, PT INTI memfokuskan diri pada segmen pasar TELCO (*Telecommunications Company*), CELCO (*Cellular Company*) dan *Private Enterprise*. Untuk pasar TELCO, PT INTI (Persero) melakukan inisiasi ide Modernisasi Jaringan akses tembaga milik PT Telkom, Tbk. di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses *fiber optic* dengan menggunakan teknologi MSAN (*Multi Service Access Node*), GPON (*Gigabit Passive Optical Network*), dan FTTH (*Fiber To The Home*) dengan pola *Trade In Trade Off* atau lebih dikenal dengan nama Proyek TITO. Melalui Proyek TITO ini, PT INTI (Persero) telah melakukan modernisasi jaringan akses lebih dari 400 ribu sambungan di 8 STO (Sentra Telepon Otomatis) pada akhir tahun 2012. Proyek TITO merupakan salah satu implementasi dalam pengembangan jaringan *broadband* yang

merupakan komponen pembentuk postur konektivitas nasional dalam Program MP3EI (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2011).

Kinerja PT INTI (Persero) selama empat tahun terakhir, sejak tahun 2010 hingga tahun 2013 digambarkan oleh persentase antara target dan realisasi penjualan yang disajikan dalam Gambar 1.1 berikut.

Gambar 1.1.

Grafik Persentase (Target dan Realisasi) Penjualan PT INTI (Persero)



Sumber: Data Internal PT INTI (Persero)

Pada Gambar 1.1 di atas, persentase (target dan realisasi) penjualan naik dari tahun ke tahun dengan rata-rata kenaikan adalah 8,87% per tahun dan kenaikan tertinggi dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar 22,55%. Kinerja yang meningkat

selama empat tahun terakhir ini adalah suatu pencapaian positif PT INTI (Persero) dan sudah selayaknya untuk dipertahankan untuk tahun – tahun mendatang.

Sebenarnya apa yang dimaksud dengan kinerja? Mengapa dunia bisnis menjadi sangat menarik apabila berbicara mengenai kinerja? Nilai pinjaman bank, potensi keuntungan, nilai saham, semua terkait erat dengan kinerja. Kinerja adalah konsep kontekstual yang diasosiasikan dengan fenomena yang sedang dipelajari (Hofer, 1983). Dalam konteks kinerja keuangan organisasi, kinerja adalah pengukuran dari perubahan keadaan keuangan dalam organisasi, atau keadaan keuangan yang dihasilkan keputusan manajemen dan eksekusi dari keputusan tersebut oleh anggota organisasi. Sejak persepsi dari hasil ini adalah kontekstual, pengukuran yang digunakan untuk menampilkan kinerja, dipilih berdasarkan keadaan organisasi yang sedang diteliti. Pengukuran yang dipilih menampilkan hasil yang diraih organisasi, baik atau buruk.

Secara umum, konsep dari kinerja organisasi adalah berdasarkan ide bahwa sebuah organisasi adalah asosiasi sukarela dari aset-aset produktif, meliputi manusia, fisik (bangunan dan peralatan), serta sumber modal, dengan tujuan untuk meraih tujuan bersama (Alchian & Demsetz, 1972; Barney, 2002; Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1976). Melalui pernyataan dengan tujuan untuk meraih tujuan bersama, aset-aset produktif tersebut memberikan semua daya upayanya agar tujuan organisasi tercapai dan terpenuhi. Organisasi membutuhkan individu yang memiliki kinerja tinggi dengan harapan untuk meraih tujuannya, yaitu

menghasilkan produk dan jasa dimana organisasi tersebut memiliki spesialisasi dan akhirnya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Frese & Sonnentag, 2002).

Kinerja individu adalah konsep inti dalam psikologi kerja dan organisasional. Selama 10 atau 15 tahun yang lalu, peneliti telah membuat kemajuan dalam klarifikasi dan memperluas konsep kinerja (Campbell, 1990). Dalam penelitiannya, Frese & Sonnentag (2002), setuju bahwa pada saat mengonseptkan kinerja, harus dibedakan antara aspek aksi (perilaku) dan aspek hasil dari kinerja (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999). Aspek perilaku mengacu kepada apa yang individu lakukan dalam suatu situasi kerja. Tidak setiap perilaku dimasukkan ke dalam konsep kinerja, namun hanya kinerja yang relevan terhadap tujuan organisasi. Kinerja adalah apa yang organisasi sewa, seseorang untuk kerjakan, dan dikerjakan dengan baik (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). Dengan demikian, kinerja tidak didefinisikan oleh aksi itu sendiri namun dengan proses penilaian dan evaluasi (Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Kinerja individu diperlakukan sebagai variabel dependen, dimana dalam penelitian ini akan melihat hubungan antesedennya dengan variabel independen yaitu *employee engagement* atau *work engagement* dan variabel independen lainnya yaitu *organizational citizenship behavior*. Penelitian Rich, Lepine, & Crawford (2010), membuat kesimpulan bahwa konseptualisasi William Kahn terhadap *employee engagement* sangat penting dipertimbangkan sebagai mekanisme yang mengirimkan pengaruh faktor-faktor individu dan organisasi

kepada berbagai aspek dari kinerja. Dimana penelitian sebelumnya sudah terfokus kepada mekanisme yang menekankan kepada aspek sempit dari diri individu, konsep *engagement* Kahn berperan untuk efek simultan dari beberapa aspek dari diri individu dalam sebuah peran pekerjaan sehingga menyediakan pemahaman yang lebih komprehensif dari kinerja.

Definisi umum yang ditawarkan oleh para peneliti dan praktisi adalah sebuah ide bahwa *engagement* merupakan keadaan psikologis terkait dengan kerja positif (tergambar dalam kata-kata seperti antusiasme, energi, gairah (*passion*) dan semangat) dan *engagement* adalah juga keadaan motivasional yang tergambar dalam keinginan tulus untuk memberikan usaha terfokus kepada tujuan dan kesuksesan organisasi (Albrecht, 2010). Sebagai contoh, Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris (2008) berargumen bahwa *engagement* paling baik ditandai sebagai tingkat energi yang tinggi dan identifikasi kuat mengenai pekerjaan seseorang. Kemudian Macey, Schneider, Barbera, & Young (2009) berargumen bahwa *engagement* paling baik ditandai sebagai energi terfokus yang ditujukan kepada tujuan organisasi. Definisi-definisi dari *engagement*, bagaimanapun dinyatakan, biasanya menggambarkan dua esensi berikut : (i) keadaan motivasional yang terkait dengan kerja positif, dan (ii) keinginan tulus untuk berkontribusi kepada peran dan tujuan organisasi (Albrecht, 2010).

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang tergantung kepada kebijaksanaan individu tersebut, tidak secara langsung atau eksplisit dikenal oleh sistem penghargaan formal, dan hal itu

secara agregat menghasilkan fungsi efektif bagi organisasi (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Dengan semangat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja PT INTI (Persero), penelitian akan dilakukan dengan judul “Analisis Pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Individu Karyawan pada PT INTI (Persero)”

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Sebagai sebuah Badan Usaha Milik Negara, PT INTI (Persero) memiliki kewajiban untuk mendukung pembangunan nasional, dalam hal ini adalah program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) yang dicanangkan pada tahun 2011. Selain itu perusahaan juga menghadapi tantangan globalisasi yang sebentar lagi akan tiba yaitu *ASEAN Economic Community (AEC)* dan *Millenium Development Goals (MDG)*.

Kinerja perusahaan selama empat tahun dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 menunjukkan tren meningkat dari sisi efektivitas penjualan, hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku yang jauh melebihi kebutuhan formal pekerjaan dapat memfasilitasi kinerja organisasi melalui dampak atas konteks organisasi, budaya organisasi, dan produktivitas individu (Farh, Zhong, & Organ, 2004; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Berangkat dari pemikiran tersebut, penelitian ini akan menelusuri ke dalam PT

INTI (Persero) dengan melihat variabel *Employee Engagement*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Individu. Lebih jauh lagi adalah pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Individu Karyawan.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero)?
2. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero)?
3. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero)?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari identifikasi dan perumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gambaran *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero).
2. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero).
3. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero).
4. Pengaruh *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja individu karyawan di PT INTI (Persero).

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain (a) memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan ilmiah terutama *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, kinerja individu karyawan pada PT INTI (Persero), dan (b) dapat digunakan sebagai bahan empirik dan acuan dalam pengembangan ilmu sumber daya manusia sehingga dapat mendorong peneliti lain untuk dapat melanjutkan dan mengembangkan penelitian ini dengan baik di masa depan.