

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi merupakan wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai organisasi, salah satunya adalah Robbins dan Timothy (2015:38) yang menyatakan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dalam perjalanannya organisasi-organisasi yang ada mengalami perubahan, terdapat dua faktor penyebab perubahan organisasi, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pada faktor internal merupakan keseluruhan faktor yang berada didalam organisasi, terdiri dari : perubahan kebijakan lingkungan, perubahan struktur organisasi, volume kegiatan bertambah banyak serta sikap dan perilaku para anggota organisasi. Sedangkan, untuk faktor eksternal adalah keseluruhan faktor yang berada diluar organisasi, diantaranya adalah sumber daya alam, kompetensi yang semakin tajam antar organisasi serta perubahan lingkungan baik fisik maupun sosial. Untuk menghadapi perkembangan dan perubahan dalam organisasi tersebut, organisasi harus dapat menciptakan dan menerapkan berbagai macam strategi yang sesuai sebagai usaha untuk pemeliharaan sumber daya organisasi.

Salah satu sumber daya yang saat ini menjadi aspek penting untuk menghasilkan ketercapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (Margaretha & Saragih,2013:1). Dasar pengelolaan manusia sebenarnya dapat ditiru namun strategi yang paling efektif bagi organisasi dalam menemukan cara-

cara yang unik untuk menarik, memertahankan serta memotivasi karyawan akan lebih sulit ditiru (Margaretha & Saragih, 2008:1), dengan adanya hal tersebut maka organisasi harus menerapkan berbagai macam strategi dalam usaha pemeliharaan karyawan dan memertahankan kualitas sumber daya manusianya, agar organisasi dapat berjalan secara dinamis. Apabila tidak, dapat memunculkan permasalahan dalam organisasi seperti penurunan kinerja, ketidakpuasan dalam pekerjaan, terjadi *burnout* dan adanya kecenderungan *turnover*. Permasalahan tersebut tentu saja dapat mengakibatkan pencapaian tujuan organisasi jadi terhambat. Untuk mengatasi masalah tersebut dan mendorong keberhasilan dari strategi yang diciptakan maka organisasi perlu untuk menimbulkan dan meningkatkan rasa keterikatan (*engagement*) dari sumber daya manusia atau yang biasa kita sebut sebagai karyawan kepada pekerjaan yang sedang dilakukannya dan lebih jauh lagi keterikatan pada organisasi tempat ia bekerja atau yang biasa dikenal dengan istilah *employee engagement*. Ini merupakan konsep baru yang dimunculkan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 2004, dalam definisinya dikatakan bahwa *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme dalam bekerja diibaratkan pada keterikatan emosional positif dan komitmen karyawan. *Employee Engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dan intelektual dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (MacLeod, 2009:4).

Engagement didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna dan motivasi yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*). Semangat (*vigor*) dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. Penyerapan (*absorption*) ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli, 2013:6).

Dari definisi tersebut kita dapat menarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* adalah suatu sikap keterikatan yang tercakup secara psikis dan fisik

dari karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi pekerjaan dan perusahaan dimana tempat karyawan bekerja. Pada organisasi, *engagement* yang berasal dari karyawannya tentu saja sangat diperlukan agar para karyawan dapat memberikan kemajuan bagi organisasi tempatnya bekerja. Ketika karyawan merasa ia memiliki keterikatan atau *engage* dengan organisasi tempatnya bekerja maka ia akan memberikan tingkat energi baik secara psikis maupun fisik, misalkan saja ia akan memberikan inisiatif dan memberikan upaya yang lebih untuk melakukan pekerjaannya demi tujuan bersama untuk memberi dampak yang positif bagi organisasinya, sebagai contoh seorang karyawan yang melakukan lembur pada malam hari ataupun bahkan waktu liburnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, karyawan yang tidak membanding-bandingkan organisasinya dengan organisasi yang lainnya, merasa bahwa organisasinya telah memberikan lebih dari cukup untuk dirinya, ikut memikirkan masalah organisasi yang sebenarnya tidak berhubungan langsung dengan diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang *engaged* pada pekerjaannya dan memiliki komitmen dengan perusahaan terhadap pekerjaannya dengan tujuan untuk memberikan perusahaan *competitive advantage* termasuk produktifitas tinggi, pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan, dan pada akhirnya mengurangi *turnover* (Noe, *et al*, 2015;25)

Sedangkan karyawan yang tidak merasa memiliki keterikatan atau *not engaged* akan memberikan tingkat energi yang rendah bahkan akan menimbulkan antipati dalam dirinya pada pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja, contohnya ia tidak menerima pekerjaan untuk lembur, hanya melakukan pekerjaan apabila disuruh saja (tidak memunculkan inisiatif kerja) merasa bahwa urusan organisasi bukanlah urusannya, serta selalu memandang negatif kebijakan yang dilakukan oleh organisasi. Lebih dari itu konsultan menyatakan bahwa karyawan yang *disengaged* cenderung menampilkan perilaku yang *disruptif* (Nurofia, 2009:1). Tentu saja pada dampak yang lebih besarnya maka akan menimbulkan masalah seperti yang telah diungkapkan sebelumnya. Untuk mengatasi masalah tersebut organisasi harus menciptakan kondisi yang kondusif bagi karyawan, tentu saja hal tersebut memerlukan proses, strategi dan inovasi.

Employee engagement dipercaya memiliki dampak positif bagi organisasi (Suharti & Suliyanto, 2012:129) dan merupakan kunci *driver* bisnis untuk mencapai kesuksesan organisasi. Tingkatan tertinggi dari *engagement* dalam perusahaan domestik dan global menunjukkan retensi dari talenta, menumbuhkan kembangkan loyalitas *customer* dan meningkatkan performa organisasi dan *stakeholder value* (Kumar & Swetha, 2011:232). Banyak penelitian yang dilakukan di dunia dalam hal *employee engagement*, seperti pada organisasi konsultan Gallup, Towers Perrin (sekarang Towers Watson), BlessingWhite, ASTD dan *the Conference Board*. Towers Perrin's 2007-2008 studi *global workforce* menunjukkan bahwa *operating income* naik sebesar 19% dalam satu tahun dengan *employee engagement* yang tinggi (Vale, 2011:2). Konsultan bisnis dan *former General Electric* CEO Jack Welch menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan pengukuran yang sangat krusial dalam perusahaan – lebih penting dari *customer satisfaction* atau *cash flow*. Fakta yang terjadi di dalam perusahaan karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya dan memiliki komitmen pada organisasi memberikan perusahaan keuntungan kompetitif yang krusial, termasuk produktivitas yang meningkat dan menurunkan *turnover* karyawan (Ranstad, 2012:1).

Sebagai konsep yang kompleks, *engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor, di antara lain budaya kerja, komunikasi organisasi dan gaya manajerial untuk percaya dan *respect*, *leadership*, dan reputasi perusahaan (Kumar & Swetha, 2011:232). Selain itu juga McBain (2007), menjelaskan ada tiga hal yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* yaitu *working life*, budaya organisasi dan kepemimpinan (Suharti & Suliyanto, 2012:129).

Working life berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan disebuah organisasi, misalnya berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang diciptkan oleh organisasi, pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, keadilan yang distributif dan prosedural, perhatian akan keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Organisasi berkaitan dengan struktur dan sistem organisasi, budaya organisasi, visi dan misi

yang dianut, *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dapat menciptakan karyawan yang *engaged* adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan, sikap *supportive*, keadilan dan kepercayaan terhadap nilai organisasi serta komunikasi yang baik. Sashkin dan Rosenbach (2013:3) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai dan kepercayaan yang saling dibagikan diantara anggota organisasi tertentu. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari adanya budaya organisasi yang melekat pada setiap anggota perusahaan. Merujuk pada CEO dari CompUSA, retailer terbesar dari *personal computer* “*Companies win or lose based on the cultures they create*”. Dalam kutipan tersebut dapat dimaknakan bahwa perbedaan antara kesuksesan dan ketidaksiuksesan suatu organisasi bertumpu pada akar dari pembentukan budaya organisasi. Dalam rangka meningkatkan manajemen, biarkan budaya organisasi mendapatkan efek yang tepat pada karyawan, hal ini penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi berdampak pada perilaku karyawan. Budaya organisasi yang unik dan kompleks didasari dari adanya lingkungan kerja dan kepemimpinan (Li, 2015:1).

Banyak organisasi mencoba untuk membentuk sebuah budaya (*culture*) dan lingkungan yang merefleksikan *values*, misi dan *goals* dan beberapa secara aktif fokus dalam *engaging* karyawan sebagai kunci *driver of success* (Allen, 2014:1). Budaya organisasi yang ideal adalah budaya organisasi yang terbuka, perilaku saling mendukung, dan komunikasi yang baik antara organisasi dan karyawan (Suharti & Suliyanto, 2012:129). Mengomunikasikan *value* dari *employee engagement* dan menanamkan *a sense of purpose* melalui *statement* misi perusahaan dan komunikasi eksekutif lainnya. Contohnya, pernyataan misi membantu karyawan merasakan mereka melakukan sesuatu yang penting; membuat perbedaan dalam kehidupan anak dan keluarga. Pernyataan misi yang dibuat membantu mereka untuk memercayai pada pekerjaan dan merasa bangga pada organisasi, hal ini yang membantu perkembangan *engagement* (Ranstad, 2012:5). Membentuk budaya organisasi dan *employee engagement* yang positif di dalam lingkungan kerja membutuhkan banyak *effort*, komitmen dan pengikut, namun hal ini merupakan *core* dari banyak organisasi yang sukses. Kejujuran dan rasa saling percaya sebagai nilai organisasi dibutuhkan dalam membentuk

employee engagement (Suharti & Suliyanto, 2012:129). Organisasi yang sukses memiliki *solid set of values* dan tradisi yang membentuk fondasi dan membantu membentuk lingkungan kerja positif yang membuat karyawan *engaged* (Richie, R. 2016). Dalam penelitian yang dilakukan Young (2012) mengemukakan bahwa budaya dan etika positif yang dirasakan dalam iklim kerja memiliki pengaruh positif pada tingkat *employee engagement*. Setelah dirasakan *employee engagement* meningkat, perusahaan dengan budaya organisasi yang baik dapat memertahankan budaya tersebut dan antar karyawan saling mengingatkan dan menjalankan nilai-nilai yang ada (Suharti & Suliyanto, 2012:129).

Penggerak terakhir dan juga merupakan faktor kunci bagi *employee engagement* yaitu kepemimpinan, dengan adanya komitmen pemimpin dan komunikasi untuk menyampaikan pentingnya keterikatan dalam bekerja antar karyawan maupun karyawan dengan organisasi (MacLeod,2009:25). Dalam pembentukannya, *employee engagement* dibangun melalui proses dan butuh waktu serta komitmen yang tinggi dari pemimpin, dibutuhkan konsisten pemimpin dalam memonitoring karyawan (Margaretha & Saragih,2013:18). Keterampilan yang dibutuhkan oleh pemimpin diantaranya adalah kemampuan mendengarkan, memberikan umpan balik dan penilaian kerja serta memberikan pengakuan atas hasil kinerja (McBain,2007:16). Menurut Fiedler (1967), Kepemimpinan dilihat sebagai “Tindakan tertentu dimana seorang pemimpin *engaged* selama memimpin dan mengkoordinasikan pekerjaan para anggota kelompoknya” (Seyal, 2014:2). Kemampuan memimpin dan keinginan untuk diikuti berdasarkan pada pola perilaku konsisten yang ditunjukkan dan diterapkan oleh pemimpin dalam bekerja dengan orang lain dan melalui orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat menjadi penggerak pengembangan *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2006:3) mengatakan bahwa pemimpin transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya.

Mokgolo, Mokgolo & Modiba (2012:256) mengemukakan dalam postulate bahwa kepemimpinan transformasional adalah hal “vital” bagi kesuksesan perusahaan. Diperkuat oleh pernyataan Warren Bennis “*Leadership is the capacity to translate vision into reality*” (Richie, R. 2016). Di dalam kutipan tersebut dapat diartikan bahwa pemimpin merupakan pembawa visi dan mampu untuk memahami visi yang dibuat oleh organisasi menjadi dapat dipraktikkan dalam dunia nyata. Randeree & Chaundhry (2012) menyatakan bahwa *Leadership* dilihat sebagai determinan dari beberapa aspek sebagai cara karyawan berperilaku, jadi dampaknya dapat dirasakan oleh perusahaan. Ketika pemimpin dan gaya kepemimpinannya terlihat dapat dipercaya, karyawan akan mengikuti pemimpin tersebut dalam mencapai *goals* organisasi (Griffith,2013:2).

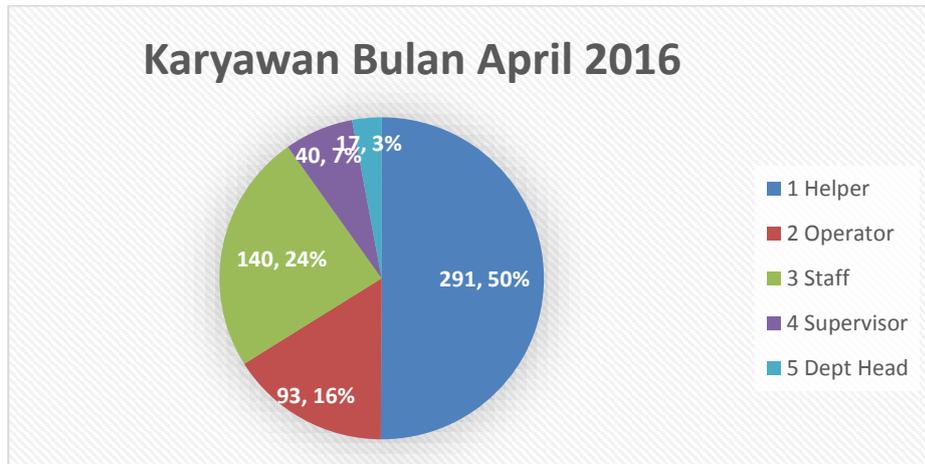
Employee engagement bukanlah *quick fix* dan tidak dapat disampaikan dengan sebuah survei terhadap staff, sebuah perubahan pada proses atau prosedur, sebuah kelas training motivasional, ini membutuhkan sebuah investasi waktu, energi dan komitmen dari setiap *leader* pada organisasi untuk menggerakkan (*drive*) dan memertahkannya (*sustaining*) (Allen, 2014:1). *Employee engagement* merupakan tanggung jawab dari *leadership team*, dipimpin oleh *leadership team*. Hal ini bukanlah sebuah aktivitas atau inisiatif, ini merupakan perubahan budaya (*culture*) – sebuah perubahan bagaimana *leaders* memimpin, apa yang mereka lakukan dan keputusan apa yang mereka buat (Allen, 2014-2-3). Dalam penelitian yang dilakukan Bezuidenhout & Schultz (2013:15) mengemukakan bahwa usaha yang dilakukan untuk meningkatkan *employee engagement* harus disertai dengan investigasi pada gaya kepemimpinan dalam organisasi. Apabila kepemimpinan tidak cukup matang untuk membuat karyawan mampu mengatasi perubahan dan pergolakan dan untuk tetap *engaged* pada proses perubahan, maka stabilitas dan kemakmuran organisasi dalam bahaya.

Salah satu organisasi yang sedang mengalami hal ini adalah PT“X”. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur terutama pembuatan plastik air kemasan, *Beverage Plastic*, sebagai *leading* di Bandung. Pertama kali berdiri pada tahun 2001, di Bandung , diawali

dengan bentuk perusahaan keluarga. Pada saat terbentuknya, perusahaan ini tidak membentuk budaya organisasi sendiri karena masih menggunakan azas kekeluargaan. Perusahaan ini merupakan pabrik pertama dan sebagai pabrik nomor satu di Bandung dalam hal pembuatan botol plastik setengah jadi untuk nantinya diolah sebagai botol air mineral atau galon air, dengan konsumen terbesarnya seperti aqua, sosro dan lain-lain. Kelebihan dari perusahaan ini adalah *Compliance* terhadap konsumen bisa dipenuhi, Memenuhi syarat sertifikasi, Menjamin kehalalan, Manajemen ISO 14000, dan K3 & Lingkungan, Manajemen Mutu.

Dalam perusahaan ini terdapat 2 golongan karyawan (*Staff, Non-Staff*) dan 5 *Grade* atau tingkatan jabatan karyawan (*Helper, Operator, Staff, Supervisor, Departement Head*), dengan tingkat pendidikan SMK paling rendah dan berada pada golongan Non-Staff. Golongan *staff* terdiri dari *staff, supervisor*, dan *departement head*. Maka dari itu golongan *staff* merupakan golongan yang sudah termasuk pemimpin dalam suatu unit kerja. Fasilitas yang didapat adalah fasilitas BPJS dan untuk level atas diberikan asuransi, serta gaji pokok. Golongan *non-staff* terdiri dari *helper* dan *operator*, sedangkan fasilitas yang diberikan adalah gaji UMK, dan semua peraturan pemerintah perusahaan penuh bagi *non staff*. Berikut data Karyawan di PT “X” pada Bulan April 2016. Dalam hal pekerjaan untuk golongan Non-staff termasuk dalam pekerjaan yang berhubungan langsung dengan pengoperasian mesin-mesin pembuatan botol plastik dari hulu ke hilir, sedangkan untuk golongan *staff* pekerjaannya lebih kepada administrasi manajerial dan pemasaran, termasuk juga pengontrolan terhadap produksi perusahaan yang dilakukan oleh golongan non-staff.

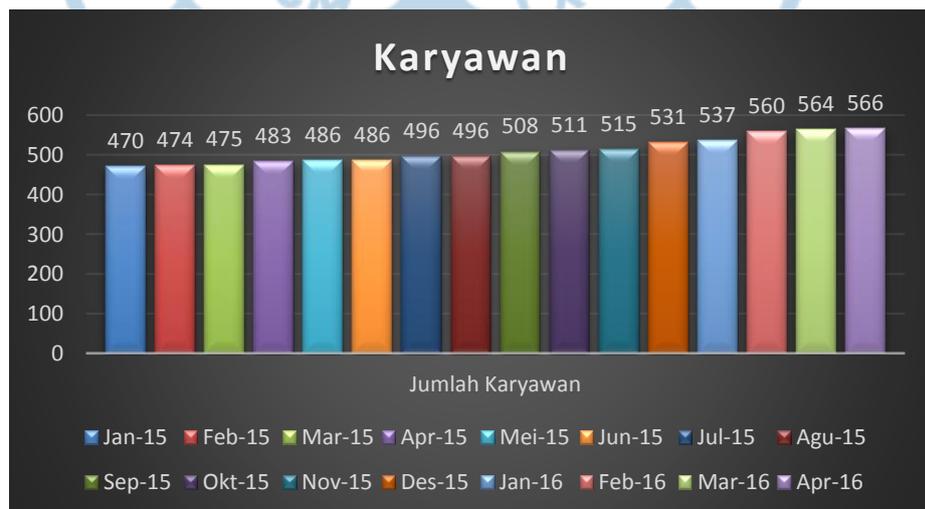
Grafik 1.1 Golongan Karyawan PT “X” Bulan April 2016



Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

Dalam perjalanannya, PT“X” mengalami perubahan yang signifikan, yang awalnya hanya dengan menggunakan dua alat pembuatan galon saja, sekarang ini telah menggunakan ratusan mesin kelas dunia. Pembukaan cabang diberbagai wilayah Indonesia seperti Medan, Lampung, Bogor, Bandung, Jawa, dan Solo memperlihatkan bahwa perusahaan ini tengah berkembang dengan pesat. Selain itu juga terjadi peningkatan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Grafik 1.2 Karyawan PT ”X” Bulan Januari 2015 – April 2016



Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

Grafik diatas menunjukkan data karyawan dari bulan januari 2015 hingga april 2016, dapat terlihat bahwa jumlah karyawan yang meningkat setiap bulannya, peningkatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan saat ini sedang berkembang secara bertahap.

Pada tahun 2013, perusahaan yang ber-indukkan di Bandung ini, mengalami perubahan dalam hal pengelolaan perusahaan yang berawal dengan basis tradisional atau perusahaan yang dikelola suatu keluarga tertentu, menjadi perusahaan yang profesional yang memiliki nilai- nilai organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang dicapai. Perubahan ini dipandang oleh *Assisstant Manager of People Development* menjadi suatu titik permasalahan baru, dikarenakan azas kekeluargaan yang telah melekat lama pada perusahaan ini telah diinternalisasi oleh karyawannya, terutama karyawan lama yang masuk sebelum perusahaan berubah menjadi perusahaan profesional.

Nilai – nilai baru yang dibentuk oleh perusahaan adalah *Integrity, teamwork, continues improvement* dan *customer service*. Menurut Riche Richard (2016) dalam websitenya “Kita semua memposisikan nilai berdasarkan kompas moral yang menuntun kita pada bagaimana memperlakukan orang lain dan terhadap diri sendiri”. Dilihat dari pernyataan tersebut bahwa nilai bagi perusahaan sangat penting, maka dari itu perusahaan mencoba melakukan proses internalisasi nilai pada karyawan sebagai langkah awal. Proses internalisasi nilai-nilai tersebut telah dilakukan dengan beberapa cara oleh perusahaan, seperti memasang poster, melalui website perusahaan, melalui jaringan *network* yang dimiliki perusahaan, dan juga *workshop* pada karyawan serta diskusi yang dijadwalkan tiap minggunya untuk setiap divisi. Namun, dari berbagai cara tersebut, perusahaan masih merasa belum yakin bahwa hal tersebut dapat menimbulkan *employee engagement*. Berikut ini penjabaran yang diungkapkan mengenai nilai – nilai yang diharapkan muncul dalam diri karyawan,

Dalam nilai *integrity*, perusahaan ingin karyawan melakukan apa yang ia katakan, bekerja sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat dan menjalin komitmen. Karyawan juga diharapkan menjaga etika moral, meniadakan

“tipping” dari manapun seperti (pengiriman yang datang sesuai dengan nomor urut atau sesuai dengan adanya tip), sikap kerja karyawan yang menunjukkan bangga dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dalam nilai *teamwork*, diharapkan terjalinnya hubungan antara karyawan dengan karyawan lain dalam hal pekerjaan, tidak hanya diluar pekerjaan antar karyawan harus erat ikatannya, namun pada saat bekerja juga diperlukan adanya rasa keterikatan antara karyawan, seperti ketika diminta mengerjakan pekerjaan diluar *job desk*- nya karyawan mau dan rela mengerjakannya. *Teamwork* ini juga diharapkan tidak hanya diterapkan antar karyawan, tetapi perusahaan juga mengharapkan *teamwork* ini terjalin antar unit, antar departement, antar perusahaan, maupun antara perusahaan dengan konsumen. Perusahaan berusaha meningkatkan dan mempererat *teamwork* dengan cara membuat *event* tertentu di perusahaan seperti *event* ulang tahun perusahaan.

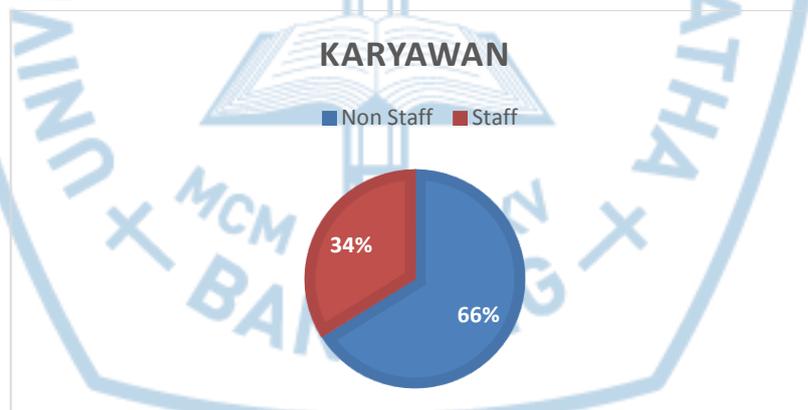
Dalam *continues improvement*, perusahaan mengharapkan kontribusi dari karyawan untuk perbaikan dan perubahan perusahaan. Seperti halnya suatu *event* lomba yang diadakan perusahaan untuk menampung ide-ide karyawan dengan hadiah tertentu, hal ini dapat memunculkan kreativitas karyawan, kemudian sering diadakannya meeting untuk menampung aspirasi dan ide karyawan, disediakan pula kotak ide agar karyawan bisa menyalurkan lewat tulisan.

Dalam *customer services*, karyawan diharapkan dapat memenuhi kepuasan konsumen, karena perusahaan ini merupakan perusahaan B2B, maka konsumennya adalah perusahaan lain yang membutuhkan barang yang diproduksi oleh perusahaan tersebut seperti Sosro dan Aqua. Penting bagi karyawan untuk mengenal siapa konsumen, sehingga dapat menambahkan *value edit* konsumen. Perusahaan tidak mengharapkan karyawan sibuk dengan kesibukannya sendiri. Dengan adanya *costumer service* ini perusahaan mengharapkan tidak adanya pengembalian (*retur*) barang dari konsumen dan atau komplain yang merugikan perusahaan.

Perubahan yang terjadi tentu perlu didukung dengan fasilitas yang ada, tidak terlepas dari para pemimpin yang menanamkan nilai-nilai yang akan dibagikan dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Adanya budaya dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja dengan relasi interpersonal yang harmoni dengan tujuan untuk memberikan kemampuan yang penuh dari karyawan (Li,2015:1). Apabila perubahan budaya tidak disertai dengan adanya rasa tanggungjawab pemimpin untuk menanamkan nilai perusahaan, maka karyawan akan sulit untuk meneladani dan tidak dapat *engaged* dalam perusahaan sehingga memungkinkan untuk tidak ada rasa keterlibatan antara karyawan dengan organisasi.

Seperti yang telah disebutkan diatas, karyawan pada perusahaan 'X' ini dibagi menjadi 2 golongan dari 5 level karyawan, yaitu golongan staff yang terdiri staff, supervisor dan *departemen head*, kemudian golongan non-staff, yang terdiri dari *helper* dan operator. Berikut persentase dari karyawan staff dan non-staff di perusahaan 'X' Bandung.

Grafik 1.3 Karyawan Staff dan Non-Staff

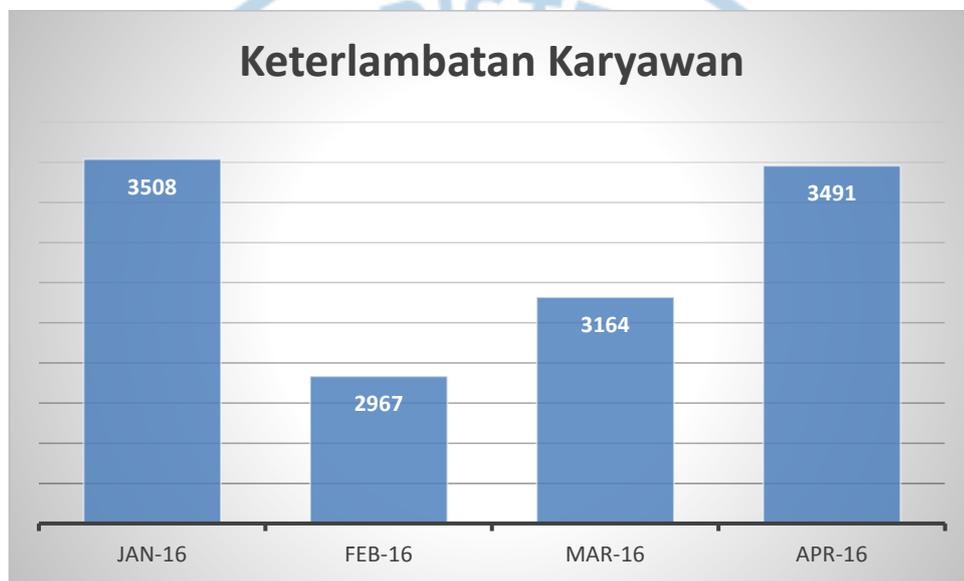


Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

Berdasarkan grafik yang ada diketahui bahwa karyawan dengan golongan non-staff sebanyak 66%, sedangkan untuk staff sebanyak 34%. Hal ini dapat dikatakan berarti terdapat sebanyak 34% individu merupakan leader yang berperan besar untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan. Dalam Suharti & Suliyanto (2012:129) dikatakan bahwa pemimpin dapat memengaruhi

perasaan dari karyawan, termasuk *employee engagement*. Oleh karena itu, cara tiap pemimpin mengomunikasikan nilai-nilai organisasi kepada karyawannya dan adanya ikatan antara pemimpin dan karyawan dapat meningkatkan *employee engagement*. Selain hal itu, perusahaan juga perlu mengenali permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, dalam perusahaan 'X' terdapat beberapa permasalahan *employee engagement* yang diketahui mengenai kehadiran berdasarkan data keterlambatan dan kedisiplinan karyawan berdasarkan data SP yang diperoleh dari perusahaan, seperti berikut :

Grafik 1.4 Keterlambatan Karyawan



Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

Data keterlambatan diatas menunjukkan permasalahan perusahaan bahwa kurang adanya rasa keterikatan antara karyawan dengan perusahaan, dimana karyawan akan merasa bertanggungjawab dengan pekerjaannya. Apabila dibandingkan dengan meningkatnya total karyawan, dapat diartikan bahwa perusahaan perlu menanggulangi dengan segera masalah keterlambatan, dikarenakan apabila dibiarkan akan menjadi masalah. Karyawan yang *engaged* pada pekerjaannya dan memiliki komitmen pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja akan memberikan perusahaan suatu keuntungan kompetitif

termasuk produktifitas yang tinggi, pelayanan yang baik, dan *turnover* yang rendah (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2015:25). Keterlambatan karyawan juga dapat menunjukkan dedikasi (*dedication*) yang rendah, karyawan yang menunjukkan dedikasi tinggi akan menunjukkan antusiasme pada saat bekerja, tidak akan datang terlambat dikarenakan sudah merasa adanya ikatan terhadap perusahaan. Apabila dilihat dari data diatas dapat dikatakan bahwa karyawan kurang memiliki komitmen pada perusahaan terlihat adanya peningkatan jumlah ketelambatan pada karyawan yang dapat berdampak pada produktifitas yang rendah.

Selain data keterlambatan, perlu juga diperhatikan mengenai data pemberian Surat Peringatan pada karyawan PT 'X'.

Tabel 1.1
Data SP PT "X" periode 2015-2016

| Data SP PT"X" periode 2015-2016 | | | | |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-------|
| | SP1 | SP2 | SP3 | Total |
| Jan-15 | 1 | - | - | 1 |
| Feb-15 | 6 | - | - | 6 |
| Mar-15 | - | - | - | 0 |
| Apr-15 | 4 | - | - | 4 |
| Mei-15 | 5 | 12 | - | 17 |
| Jun-15 | - | - | - | 0 |
| Jul-15 | 3 | 4 | - | 7 |
| Agu-15 | 6 | 2 | - | 8 |
| Sep-15 | - | - | - | 0 |
| Okt-15 | 4 | - | 1 | 5 |
| Nov-15 | 1 | 6 | 3 | 10 |
| Des-15 | 1 | - | - | 1 |
| Jan-16 | 6 | - | - | 6 |
| Feb-16 | 8 | 1 | - | 9 |
| Mar-16 | - | 1 | - | 1 |
| Apr-16 | 1 | 8 | 3 | 12 |
| Mei-16 | 13 | - | 4 | 17 |
| Jun-16 | 1 | - | 1 | 2 |
| Total | 60 | 34 | 12 | 106 |

Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

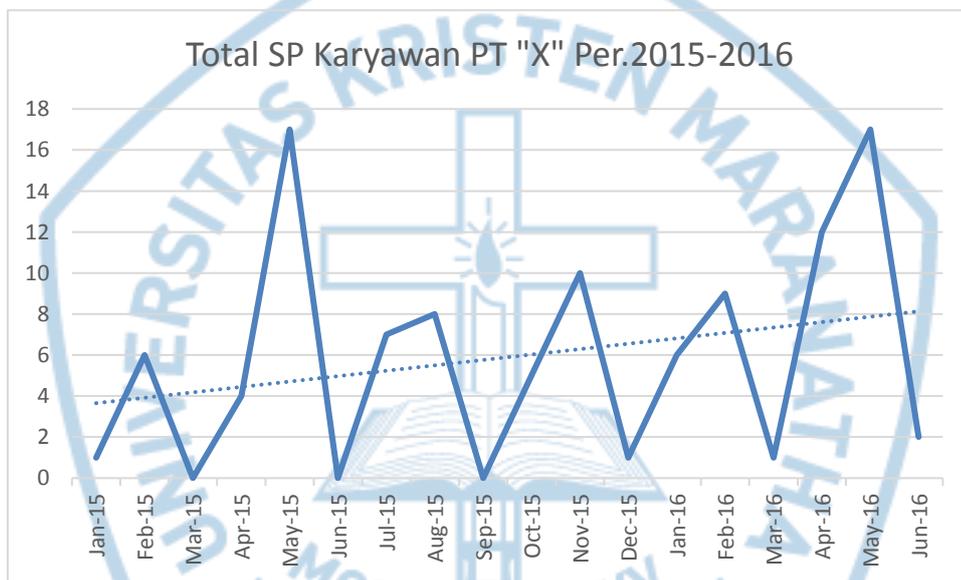
Tabel diatas merupakan data mengenai pemberian surat peringatan pada karyawan. Pemberian surat peringatan ini atau disebut SP dapat diberikan kepada karyawan yang melanggar Peraturan Perusahaan (PP) dan atau Perjanjian Kerja Bersama. SP dibagi menjadi 3 yaitu SP1, SP2, dan SP3, setiap pemberian SP karyawan harus diberikan teguran secara tertulis dan karyawan tersebut harus dibantu serta dipantau agar kesalahannya tidak terulang lagi. Menurut Undang-undang No. 13/2003 yakni Surat Peringatan Pertama SP1, SP2, SP3/Akhir hingga pemberian PHK jika setelah diberikan SP3 tidak ada upaya perbaikan dan/atau pelanggaran yang dilakukan tergolong pelanggaran berat yang tidak dapat ditoleransi. (Kategori pelanggaran berat dapat dilihat juga pada Undang-undang atau merujuk pada kategori perdata, pidana dan/atau khusus seperti korupsi). Pemberian SP 3 kepada 12 orang dapat memperlihatkan bahwa karyawan tersebut lalai dalam bekerja, tanggungjawab dan komitmen dalam bekerja sangat kurang, terlebih lagi membahayakan diri sendiri maupun orang lain dalam organisasi. Dalam *employee engagement* hal seperti ini dinamakan *disengage*, karyawan yang disengage lebih memunculkan perilaku destruktif seperti membahayakan dan mengajak orang lain untuk lalai atau hingga mengacaukan produktivitas perusahaan.

Setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan mungkin berdampak pada karyawan lain atau bisa berujung kematian pada dirinya sendiri atau orang lain pada saat karyawan lalai dalam bekerja, hal ini bisa sangat terjadi dalam perusahaan manufaktur yang bekerja pada mesin bersuhu sangat tinggi ataupun rendah, mesin yang sangat tajam atau yang sangat berat. Dalam undang-undang hal ini diatur sebagaimana berikut. Bagi pekerja yang melakukan pelanggaran sehingga mengakibatkan kerugian bagi perusahaan dapat juga dikenakan denda (dalam prakteknya dilakukan dalam bentuk pemotongan upah). Hal ini merujuk pada Pasal 95 ayat (1) UUK:

"Pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja/buruh karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda."

Keteledoran/ *human error* merupakan salah satu hal yang dapat diberikan SP, terlepas *human error* itu "dapat" berakibat menimbulkan bahaya/kerugian (berarti belum) atau bahkan sudah menimbulkan bahaya/kerugian). Adanya peraturan dari pemerintah ini maka perusahaan perlu menyesuaikan dengan membuat peraturan yang dapat mencegah dan menghindari kecelakaan dan kelalaian dari karyawan, menciptakan lingkungan yang nyaman, membuat karyawan merasa *engage*, dan bangga terhadap perusahaan.

Grafik 1.5 Total SP Karyawan PT "X" Periode 2015-2016



Sumber : Data perusahaan yang sudah diolah

Dari data diatas dapat dilihat keseluruhan pemberian SP terhadap karyawan pada bulan januari 2015 hingga bulan Juni 2016 yang mana total pemberian SP setiap bulan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya peningkatan karyawan perlu adanya regulasi baru untuk menangani karyawan yang lebih banyak, karena apabila sebelumnya *supervisor* dan pemimpin mengelola 3 karyawan, setelah itu bisa 6 karyawan atau 10 karyawan yang disupervisi. Hal ini membutuhkan skill dari para pemimpin untuk bisa tetap memerhatikan seluruh karyawan, tidak hanya divisi yang dikelola saja, namun divisi yang berhubungan dengan divisinya dan juga konsumen dari divisi tersebut. Apabila hal ini terus terjadi, *turnover* perusahaan ini akan menjadi tinggi, dan

produktivitas akan terhambat dikarenakan perputaran karyawan yang terlalu cepat dan tidak mudah untuk mencari penggantinya. Dibutuhkan proses dari mulai rekrutmen, seleksi, hingga training agar karyawan baru siap. Untuk itu perusahaan perlu meningkatkan *employee engagement* dan mengevaluasi sistem yang telah terbentuk di perusahaan sehingga mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.

Pada akhirnya apabila permasalahan karyawan mengenai kedisiplinan (dengan melihat pemberian SP, dan keterlambatan karyawan) dapat memunculkan permasalahan produktifitas perusahaan. Riset yang dilakukan oleh Gallup (Allen, 2014:2) ketika mengeliminasi karyawan atau melakukan PHK kepada karyawan yang secara aktif *disengage* atau melakukan kegiatan yang indisipliner secara terus menerus dan malah mengajak karyawan lain untuk mengikutinya dapat meningkatkan produktivitas setiap karyawan yang lainnya. Ketiga permasalahan diatas sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Gallup (Allen, 2014:2), mereka menjelaskan dampak *employee engagement* pada individu. *Employee engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini dapat dilihat pada data keterlambatan (Grafik 1.6), yang menunjukkan seberapa banyak karyawan melakukan ketelambatan, kemudian tingginya kelalaian karyawan sehingga menunjukkan kurangnya *employee engagement* yang ditunjukkan pada tabel (Tabel 1.1) dan grafik (Grafik 1.5) diatas.

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan diatas, peneliti merasa perlu adanya perbaikan dalam budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Seperti dalam penelitian Javadi & Ahmadi (2013:730) dengan berfokus pada tiga aspek dari budaya, kepemimpinan dan engagement, membantu manajer untuk mempertimbangkan konten secara luas dari transfer pengetahuan didalam organisasi.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dan berdasarkan data yang ada, hal ini membuat peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian di PT “X”

tersebut agar mendapatkan wawasan dan memberikan saran yang berguna untuk mengetahui dan meningkatkan *employee engagement* di PT “X”. Kemudian dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk meningkatkan *employee engagement* dan terintegrasinya antara nilai-nilai yang telah dibuat oleh perusahaan dengan nilai-nilai pribadi sehingga nantinya diharapkan PT “X” dapat menjadi perusahaan manufaktur yang semakin maju dan berkembang dengan adanya penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sehingga dapat berdampak pada *employee engagement* yang akhirnya berujung pada kesuksesan organisasi. Dengan adanya beberapa fenomena di atas, maka dari itu peneliti merumuskan penelitian ini dengan judul ”Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan PT “X” Bandung.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dalam menjalankan tugasnya seorang manajer perlu memertimbangkan konten secara luas dari transfer pengetahuan dalam organisasi. Hal ini dapat dibantu dengan berfokus pada tiga hal yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan *engagement*. Budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja serta adanya relasi antar karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kemampuan yang terbaik bagi perusahaan.

Terjadinya perubahan budaya organisasi yang awalnya berazaskan kekeluargaan dan kemudian berubah secara profesionalisme dengan memberikan nilai-nilai baru yang harus diteladani, hal ini membuat sebagian besar karyawan di PT ‘X’ mengalami kesulitan dalam meneladani hal tersebut. Terbukti dengan adanya kedisiplinan pegawai yang menurun, yaitu berupa meningkatnya keterlambatan pegawai rata-rata sebesar 32,83 % selama empat bulan terakhir, selain itu pemberian SP juga mengalami peningkatan. Dengan rincian sebagai berikut SP I sebanyak 60 kali, SP II sebanyak 34 kali dan SP III sebanyak 12 kali dengan total keseluruhan perusahaan telah mengeluarkan SP sebanyak 106 kali.

Tentu saja penanaman dan pengimplementasian budaya organisasi yang baru harus disertai dengan kemampuan pemimpin untuk menanamkan nilai organisasi agar karyawan dapat meneladani dan dapat *engaged* dalam perusahaan sehingga ada rasa keterlibatan antara karyawan dengan organisasi. Apabila ketiga hal tersebut tidak dapat berjalan dengan seimbang maka akan terjadi sebaliknya.

Javadi & Ahmadi (2013:730) mengemukakan bahwa dengan berfokus pada tiga aspek dari budaya, kepemimpinan dan *engagement*, membantu manajer untuk mempertimbangkan konten secara luas dari transfer pengetahuan didalam organisasi. Rukmana (2015:13) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*, dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula *employee engagement*.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dikemukakan serta fenomena yang terjadi berkaitan dengan *employee engagement* di PT “X” Bandung yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi maka peneliti merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan berikut ini.

1.2.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan identifikasi masalah sebagaimana diuraikan diatas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi pada karyawan di “PT “X” Bandung”.
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada karyawan di “PT “X” Bandung”.
3. Bagaimana *employee engagement* pada karyawan di “PT “X” Bandung”.
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada Karyawan “PT “X” Bandung”, baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian-uraian yang sudah dipaparkan dalam latar belakang di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Budaya organisasi karyawan “PT “X” Bandung”.
2. Kepemimpinan transformasional karyawan “PT “X” Bandung”.
3. *Employee engagement* karyawan “PT “X” Bandung”.
4. Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* “PT “X” Bandung”, baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi kajian dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya di bidang manufaktur sehingga dapat dijadikan rujukan penelitian di masa yang akan datang. Di samping itu juga diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian lanjutan dimana hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk penelitian yang lebih komprehensif.
2. Kegunaan praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan sumbangan pemikiran bagi “PT. “X” Bandung” dalam upaya meningkatkan *employee engagement* melalui budaya organisasi dan Kepemimpinan Transformasional.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tolok ukur *employee engagement* di “PT. “X” Bandung”.