

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini setiap organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjalankan bisnisnya. Tantangan-tantangan tersebut datang dari berbagai aspek mulai dari aspek ekonomi, sosial, politik, budaya dan terutama aspek teknologi dan berbagai tantangan tersebut pada akhirnya memaksa setiap organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain agar tetap bertahan dalam menjalankan setiap bisnisnya (Santosa, 2012). Dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti saat ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu (Ramadhan & Sembiring, 2014). Fisher dkk, (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) menyatakan bahwa sejumlah hal wajib dimiliki oleh organisasi untuk bersaing dengan organisasi lain yang meliputi sumber-sumber fisik, sumber keuangan, kemampuan memasarkan dan sumber daya manusia. Dari keseluruhan faktor-faktor tersebut, faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi (Simamora, 2006 dalam Buwono, Steven, & Nugroho, 2014). Karyawan merupakan elemen paling penting untuk kesuksesan organisasi (Berneth, 2004 dalam Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Organisasi sekarang ini menyadari bahwa dengan berfokus pada keterlibatan karyawan, mereka dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih efisien dan produktif (Markos, 2010). Karyawan yang disebut sebagai unsur penentu kemajuan perusahaan tentunya akan sangat berperan penting sebagai tumpuan perusahaan kedepannya dalam menghadapi persaingan pasar. Karyawan dalam mewujudkan semua itu terlebih dahulu diharuskan dapat mempunyai *engaged* (keterlibatan) yang baik (Akbar, 2013). Untuk mencapai tujuan tersebut, keterlibatan karyawan adalah alat yang sangat kuat yang tersedia untuk sebuah organisasi (Arunkumar & Renugadevi, 2013). Beberapa peneliti sebelumnya mengungkapkan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing, organisasi perlu untuk mengikat karyawannya (*engaging employee*) mengingat bahwa karyawan merupakan aset terpenting bagi organisasi (Sejati, 2013). Robinson dkk. (dalam Little & Little, 2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan.

Employee engagement menjadi topik penting yang paling sering dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir di antara perusahaan konsultan dan media bisnis terkenal (Saks, 2006). Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Hasil studi yang dilakukan Lucey, Bateman, dan Hines (2005) menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *employee engagement* dan *lean sustainability*. *Lean sustainability* adalah usaha untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dan meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua level untuk

mengembangkan inisiatif-inisiatif yang berguna demi mencapai tujuan. *Lean sustainability* merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Vidal (2007) yang menemukan bahwa *employee engagement* berkorelasi kuat dan mempengaruhi berhasilnya implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar dan melibatkan seluruh elemen dari organisasi.

Employee engagement merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior* (Akbar, 2013). Kahn (dalam Albrecht, 2010) menggambarkan teori mengenai hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut sebagai *employee engagement*. Karyawan dengan organisasi dibentuk oleh keterikatan emosional dan faktor rasional yang berhubungan dengan pengalaman kerja dan lingkungan kerja (Annisa & Soeling, 2013). Keterikatan individu karyawan adalah suatu hasrat, niat dan komitmen untuk menginvestasikan waktu, kemampuan disertai dengan kesediaan untuk mengorbankan sebagian kepentingan pribadi individu pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi di masa yang akan datang melebihi upaya untuk mewujudkan kepuasan individu dan menunjukkan loyalitas pada organisasi (Blessing, 2008; Erickson, 2005; Macey & Schinieder, 2008). Perusahaan membutuhkan karyawan yang *engaged* atau *employee engagement* dalam organisasi. Sebuah studi yang baru-baru ini ditemukan oleh Hay Group (Santosa, 2012) menyatakan bahwa kantor-kantor dengan karyawan yang *engaged* meningkat 43% lebih produktif didasarkan pada

perbandingan pendapatan yang dihasilkan. Senada dengan definisi di atas, Federman (2009) memandang *employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut. Selanjutnya, Schaufeli, dkk. (2002) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Karyawan juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Albrecht (2010) juga menambahkan gambaran seorang karyawan yang *disengaged* bahwa secara fisik karyawan bekerja, akan tetapi tidak mengerahkan segala energi, emosi dan kesungguhannya dalam pekerjaan. Para karyawan seperti cangkang kerang yang kosong, tidak memiliki kelekatan emosi terhadap pekerjaan, tidak peduli terhadap tujuan perusahaan dan jarang berkembang dalam pekerjaannya (Albrecht, 2010).

Robinson dkk. (dalam Little & little, 2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Pendapat para ahli tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Rashid dkk. (2011 dalam Ramadhan & Sembiring, 2014). Penelitian tersebut dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 250 orang karyawan Bank Swasta di Pakistan. Hasil dari penelitian Rashid dkk. (2011, dalam Ramadhan & Sembiring, 2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Hewitt (2004) menemukan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk

berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Piderit (2000) yang menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih siap untuk berubah. Selanjutnya, Schaufeli, dkk. (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi.

Adapun *employee engagement* yang tinggi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah *job characteristics* (karakteristik pekerjaan) (Saks, 2006). Karakteristik Pekerjaan berpengaruh langsung terhadap sikap dan perilaku di tempat kerja (Castellano, 2008). Menurut Saks (2006) karakteristik pekerjaan merupakan anteseden dari *job engagement* yang merupakan konsep kecil dari *employee engagement*. Karakteristik pekerjaan terdiri dari lima dimensi yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback* (Hackman & Oldham, 2005). Menurut Hackman dan Oldham (1980, dalam Inteltektual, 2016), ketika seorang karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya, maka pihak perusahaan tidak perlu menekan atau bahkan memaksa mereka agar bekerja dengan kinerja terbaik. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kahn, 1990 (dalam Inteltektual, 2016) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Ada indikasi bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan *employee engagement*, hal ini terlihat dari banyaknya riset yang membahas bentuk tugas yang dapat meningkatkan level *employee engagement* (Kahn, 1990 dalam ; Perrin, 2003; Saks, 2006; Castellano, 2008). Dapat ditinjau dari masing-masing aspek dari kedua konstruk ini; *Skill variety* mempengaruhi level *engagement* seorang

karyawan. Karyawan akan mempersepsikan pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dan kesempatan baginya untuk berkembang, termotivasi secara internal, puas dengan pekerjaan dan memiliki kualitas kerja (Oldham & Hackman, 2010). Kondisi yang demikian akan membuat karyawan mengalami *psychological meaningfulness* (Kahn, 1990; Oldham & Hackman, 2005). *Meaningfulness* adalah kondisi psikologis orang yang *engaged*. Jacobs (2013) melalui disertasinya juga menemukan bahwa *psychological meaningfulness* mampu memengaruhi tingkat *employee engagement* seseorang.

Semakin banyak keterampilan yang dituntut untuk mengerjakan suatu tugas akan membuat karyawan merasa tertantang (Hackman & Oldham, 1974 dalam Inteltektual 2016). Merasa tertantang merupakan aspek emosi dari *engagement* (Schaufeli dkk, 2002) hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Blessing (2011, dalam Inteltektual, 2016) bahwa pekerjaan yang menantang merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk *engaged*. Menurut Kahn (1990, 1992 dalam Saks, 2006) kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang memberikan pekerjaan yang menantang, beragam, memungkinkan penggunaan keterampilan yang berbeda, kebijaksanaan pribadi, dan kesempatan untuk membuat kontribusi penting. Pekerjaan yang tinggi pada karakteristik pekerjaan ini menyediakan individu dengan ruang dan insentif untuk membawa lebih banyak dari diri mereka sendiri ke dalam pekerjaan mereka atau menjadi lebih terlibat (Kahn, 1992 dalam Saks, 2006).

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah penelitian oleh Padmakumar dan Gantasala (2011) yang meneliti mengenai peran

employee engagement dalam hasil pekerjaan. Menemukan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki korelasi positif terhadap *Employee Engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sejati (2012) pada PT. Wijaya Karya Beton Head Office menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Nusatria (2011), pada unit CS PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semarang. Menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, *perceived supervisor support*, dan *rewards and recognition* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu hasilnya juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dan penelitian oleh Saks (2006) dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat *Employee Engagement* di perusahaan. Hasil penelitian menemukan *job characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *reward system*, *procedural justice*, *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan dari beberapa penelitian dan studi empiris sebelumnya diatas, maka penelitian kali ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement* dengan responden karyawan-karyawan PT. Dirgantara Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan PT. Dirgantara Indonesia ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian bertujuan memperoleh hasil temuan untuk memberikan bukti empiris :

- a. Apakah terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Dirgantara Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang teori dan praktek di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai karakteristik pekerjaan dan *employee engagement*.

- b. Manfaat Bagi Akademik

Diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu bagi masyarakat akademis mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *employee engagement*.

c. Manfaat Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai karakteristik pekerjaan beserta pengaruhnya terhadap *employee engagement*.

1.5 Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari 9 Mei 2017 sampai dengan 31 Mei 2017.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Bab I : Pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat, waktu pelaksanaan dan sistematika penulisan penelitian.

Bab II : Landasan teori dan pengembangan hipotesis yang berisi teori-teori karakteristik pekerjaan, pengertian karakteristik pekerjaan, dimensi karakteristik pekerjaan, dimensi karakteristik pekerjaan, pengaruh karakteristik pekerjaan, *employee engagement*, pengertian *employee engagement*, perbedaan *employee engagement* dengan konsep lain, kategori *employee engagement*, karakteristik *employee engagement*, dimensi *employee engagement*, faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, hubungan antara karakteristik pekerjaan dan *employee engagement*, model penelitian, penelitian terdahulu dan rerangka pemikiran.

Bab III : Metode penelitian yang meliputi jenis penelitian, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linier sederhana.

Bab IV : Hasil penelitian dan pembahasan yang meliputi karakteristik responden, hasil pengujian validitas, hasil pengujian reliabilitas, hasil analisis regresi linier sederhana dan pembahasan.

Bab V : kesimpulan, keterbatasan, implikasi manajerial dan saran penelitian ini.

