

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam dunia industri dan organisasi menuntut setiap organisasi untuk mencapai kesuksesan, sehingga setiap visi misi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal. Pencapaian kesuksesan memerlukan strategi dan pengelolaan yang baik untuk memantapkan persaingan dalam dunia industri dan organisasi. Salah satu hal yang paling penting dalam suatu organisasi yaitu keberadaan sumber daya manusia. Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja, manusia atau sumber daya manusia (Samsudin, 2006).

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis saat ini, bidang teknologi lebih mendominasi dibandingkan bidang sumber daya manusia. Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses input data, pengolahan data, dan penyajian output dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam

bekerja (Purnawanto, 2010). Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lainnya, tetapi justru pada sumber daya manusia (Pillai & Bagavathi, 2003).

Cartwright dan Cooper (dalam Cartwright & Holmes, 2006) mengatakan bahwa dalam menanggapi globalisasi dan kompetisi internasional, dua dekade terakhir telah terlihat peningkatan yang signifikan dalam tingkatan merger, akuisisi dan perampangan dari banyak organisasi. Proses ini, selain memiliki dampak positif, juga memiliki dampak negatif bagi perusahaan dan karyawan, yaitu kehilangan pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, ambiguitas dan kecemasan tinggi. Maka, demi tercapainya keberhasilan perusahaan, sangat diperlukan usaha yang tepat, dalam rangka mempertahankan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Salah satu usaha yang dapat dilakukan yaitu *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Keterikatan (*engagement*) adalah kepatuhan seorang karyawan pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaan dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan beberapa penelitian akademis mengenai *employee engagement*, yaitu pada perusahaan konsultasi seperti Gallup dan Hewitt Associates LLC, yang telah mengumpulkan data eksklusif yang mendukung nilai praktis dari *employee engagement*. Gallup (dalam Kreitner & Kinicki, 2010) memperkirakan bahwa suatu organisasi dapat mencapai kepuasan pelanggan 12% lebih tinggi, loyalitas dan produktivitas 18% lebih tinggi, serta profitabilitas 12%

lebih besar ketika karyawan mereka sangat terikat. *Employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat (Kahn, dalam Lintang Sari., dkk, 2013) sehingga, *employee engagement* ini tidak hanya sebuah pengalaman psikologis yang dimiliki oleh karyawan, namun juga termasuk representasi dari hasil kerja karyawan dalam tugasnya di sebuah organisasi.

Employee Engagement menjadi topik penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir (Saks, 2006). Pada tahun 2011-2012 tingkat *employee engagement* di dunia hanyalah sebesar 13% dan di Indonesia hanya sebesar 8%, artinya belum banyak karyawan Indonesia yang *engaged* dengan pekerjaannya (Crabtree, 2013). Menurut Balakrishnan dan Masthan (2013), karyawan yang *engaged* merasa keberadaannya dalam organisasi bermakna untuk kehidupannya hingga menyentuh tingkatan terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Komunikasi merupakan prioritas utama penggerak *employee engagement*, dua faktor penggerak utama adalah karyawan memiliki kesempatan untuk didengar dan merasa mendapatkan informasi yang cukup mengenai apapun yang terjadi dalam organisasi (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006).

Employee engagement merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider (dalam Ramadhan & Sembiring, 2014) yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. *Employee engagement*

sendiri merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Mercer, dalam Ramadhan & Sembiring, 2014). Lebih lanjut, Mercer (dalam Ramadhan & Sembiring, 2014) menyatakan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan. Mujiasih dan Ratnaningsih (2004) berpendapat, jika perusahaan dapat mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, di antaranya : 1) dapat mempertahankan karyawannya, karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaan, 2) membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik agar mereka tidak mudah tertarik dengan perusahaan lain, 3) membantu mencapai target perusahaan. *Employee Engagement* menurut Robbins dan Judge (2008) merupakan sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Thomas dan Gibbons (dalam Napitulu & Irvianti, 2012) menyatakan dimensi dan indikator di dalam *Employee Engagement* adalah, (1) Kesiapan, (2) Kerelaan, (3) Kebanggaan.

Employee engagement secara teoritis dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor yang berasal dari individu karyawan maupun faktor lingkungan atau manajemen perusahaan. Penelitian empiris yang pernah dilakukan oleh May, Gilson dan Harter (2004) menunjukkan bahwa *Employee engagement* dipengaruhi oleh perasaan bermakna, persanaan aman dan ketersediaan dukungan. Hewitt (dalam Daryono, 2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa

faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Ling., dkk, (2013) menyebutkan bahwa internal komunikasi, *reward* dan *recognition* memiliki pengaruh yang penting dalam terbentuknya *employee engagement*. Menurut Mathuveloo., dkk, (2013), karyawan yang merasa didengarkan, dilibatkan, didukung, dan diakui kontribusinya akan menjadi lebih *engaged* dengan organisasinya.

Reward System merupakan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk timbal balik yang diberikan atas kinerja yang diberikan oleh karyawan menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006). Faktor penting yang berhubungan dengan *Reward system* (1) Penyesuaian *Reward* dengan kebutuhan karyawan, (2) Penawaran *Mix Rewards* kepada karyawan, (3) Memperhatikan Faktor eksternal yang membatasi *Reward System*, menurut Byars dan Rue (2008). Begitu juga dengan sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecendrungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi. Menurut Wibowo (dalam Dewi, 2013) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

Saks (2006) dalam penelitiannya terhadap 102 karyawan di sebuah perusahaan di Canada mendapatkan hasil penelitian dimana *Job Characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *Reward System*, *procedural justice*, *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu dan Irvianti (2012) di sebuah hotel di Bandung memiliki hasil *Employee Engagement* dipengaruhi secara simultan oleh *Job Characteristics* dan *Reward System*. Penelitian yang dilakukan juga oleh Margaretha dan Kartika (2015) memiliki hasil *intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh simultan dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Faktor yang penting juga dalam *employee engagement* adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang dipersepsi positif akan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) di dalam perusahaan sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, *intention to quit*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin positif nilai *Employee engagement* seorang karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *intention to quit* akan menurun atau rendah. Sebaliknya semakin negatif nilai *Employee engagement* seorang karyawan maka akan semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan *intention to quit* akan semakin meningkat atau tinggi (Saks, 2006).

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan karyawan, kecuali jika bagi karyawan manajemen tidak mendukung, karyawan dapat melihat tugas-tugas tersebut sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi. Ismainar (2015) berpendapat bahwa bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional, seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible benefit* (berupa gaji dan tunjangan kesehatan). Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan akan *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan). Penilaian positif dari organisasi juga meningkatkan kepercayaan bahwa peningkatan usaha dalam bekerja akan dihargai, sehingga karyawan akan memberikan perhatian yang lebih atas penghargaan yang diterima dari atasan, maka dari itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk karyawan dan organisasi. Menurut Klein., dkk. (dalam Tobing & Mutia, 2017) bahwa dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

Saks (2006) dalam penelitiannya terhadap 102 karyawan di sebuah perusahaan di Canada mendapatkan hasil penelitian dimana *Job Characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *Reward System*, *procedural justice*, *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Qomariyah, Aini, dan Rahmawati (2013) di perusahaan kereta api di Jember memiliki hasil persepsi

dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Mujasih (2015) memiliki hasil positif signifikan terhadap hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian kali ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh penghargaan dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* dengan responden para karyawan Twin Tulipware Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

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

- a. Bagaimana penghargaan berpengaruh terhadap *employee engagement* para karyawan Twin Tulipware Indonesia?
- b. Bagaimana dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* para karyawan Twin Tulipware Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

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

- a. Apakah terdapat pengaruh dengan penghargaan terhadap *employee engagement* para karyawan Twin Tulipware Indonesia.
- b. Apakah terdapat pengaruh dengan dukungan organisasi terhadap *employee engagement* para karyawan Twin Tulipware Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan penulis tentang teori dan praktek di bidang manajemen sumber daya insani, khususnya mengenai, dukungan organisasi, dan *employee engagement*.

- b. Manfaat Bagi Akademik

Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu di masyarakat secara akademis mengenai pengaruh penghargaan dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.

- c. Manfaat Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat mengenai pengaruh penghargaan dan dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.

1.5 Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan September 2017 sampai dengan Desember 2017

1.6 Sistematika Penulisan Laporan

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 pengertian penghargaan, tantangan dalam menerapkan penghargaan, jenis-jenis penghargaan, dimensi dan indikator *reward system*, pengertian dukungan organisasi, aspek-aspek dukungan organisasi, hal-hal yang meliputi dukungan organisasi, pengertian *employee engagement*, dimensi *employee engagement*, kategori *employee engagement*, faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, perbedaan konsep *employee engagement* dengan konsep lainnya, hubungan antara penghargaan dengan *employee engagement*, hubungan antar variabel, hubungan antara dukungan organisasi dan *employee engagement*, model penelitian, penelitian terdahulu, kerangka 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 berganda.

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

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