

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir ini *employee engagement* menjadi topik yang paling penting diperbincangkan di antara perusahaan konsultan dan media bisnis terkenal (Nusatiria, 2011). Para praktisi dan perusahaan konsultasi banyak menulis mengenai *employee engagement* yang merupakan gagasan penting dalam organisasi dan sudah menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia. Konsep *employee engagement* digunakan untuk menjadi solusi dari masalah-masalah di lingkungan kerja terkait dengan motivasi dan kinerja. Menurut Saks (2006) banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* dapat memprediksi hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan.

Harter dkk. (2002) mendefinisikan *employee engagement* secara umum sebagai keterlibatan dan kepuasan individu serta rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat (*engaged employee*) memiliki kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi. Karyawan yang sudah terikat (*engaged*) dengan suatu organisasi maka karyawan tersebut memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuannya kepada organisasi. Hal itu ditandai dengan bagaimana karyawan dalam perusahaan berkomitmen dengan mencurahkan energi dan perhatian mereka kepada perusahaan.

Karyawan yang memberikan kemampuan kinerja terbaiknya akan berakibat baik pada kinerja perusahaan. Saks (2006) menyatakan banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* dapat memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan. Lebih jauh lagi menurut Kahn (1990) bahwa *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat terikat pada perusahaannya secara emosi, kognitif, atau fisik. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar atau secara emosi terhubung dengan orang lain.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*employee engaged*) merupakan karyawan yang lebih produktif. Gallup dalam Saragih & Margaretha (2013) menemukan bahwa tingkat *engagement* di perusahaan-perusahaan kelas dunia lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain. Pada perusahaan kelas dunia (*World-Class*) karyawan yang tergolong ke dalam golongan *engaged* mencapai tingkat 67% sedangkan perusahaan lain hanya mencapai tingkat 33%. Hal tersebut berarti bahwa masih banyak perusahaan-perusahaan di dunia yang belum memberi perhatian lebih pada *employee engagement* meskipun banyak memberikan manfaat bagi perusahaan.

Engagement berbeda dari komitmen organisasi dimana hal tersebut menunjuk pada sikap yang mengikat pada organisasi mereka. *Engagement* bukan sebuah sikap, namun merupakan kadar dimana seseorang memberikan perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran mereka. Menurut Saragih & Margaretha (2013) *engagement* juga berbeda dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang melibatkan kesukarelaan dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi. *Engagement* lebih berfokus pada peran

kinerja formal melebihi peran tersebut dan perilaku sukarela. *Engagement* juga berbeda dengan *job involvement* (keterlibatan kerja) yang merupakan hasil dari sebuah keputusan kognitif tentang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan dari pekerjaan dan diikat pada diri seseorang seperti yang diungkapkan May dkk. (2004).

Penelitian yang sama sebelumnya dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa topik mengenai anteseden dan konsekuensi *employee engagement* tersebut merupakan penelitian empiris yang pertama kali dilakukan. Saks (2006) menduga bahwa *job characteristic*, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support*, *rewards and recognition*, *procedural justice*, dan *distributive justice* merupakan anteseden terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Penelitian tersebut berfokus pada dua tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organizational engagement*. Sedangkan variabel *job satisfaction*, *organizational commitment*, *intention to quit*, dan *organizational citizenship behavior* (OCBO dan OCBI) merupakan konsekuensi dari *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menggunakan sampel sebanyak 102 karyawan yang bekerja dalam berbagai macam jenis organisasi dan pekerjaan dengan masa kerja rata-rata 5 tahun dan 4 tahun dalam pekerjaan yang mereka tekuni pada saat penelitian itu dilakukan. Hasil yang didapat adalah terdapat perbedaan arti antara *job engagement* dan *organization engagement*, serta *perceived organizational support* yang diterima memprediksi *job engagement* dan *organization engagement*. Selanjutnya, *job characteristic* memprediksi *job*

engagement dan *procedural justice* memprediksi *organization engagement*. Dalam penelitian Saks (2006) juga ditemukan bahwa *employee engagement* (*job* dan *organization engagement*) memediasi hubungan antara variabel anteseden dan konsekuensi dari *employee engagement*.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Saks (2006) dengan mengikuti saran dari Saks (2006) untuk mengaplikasikan faktor-faktor *employee engagement* ke dalam organisasi yang berbeda dengan variasi pekerjaan yang sama. Penelitian ini akan meningkatkan generalisasi dengan menguji pada sampel lain yaitu dilakukan di Starbucks Coffee yang memiliki budaya organisasi yang berbeda dari organisasi lainnya.

Menurut Michelli dalam buku *The Starbucks Experience* (2007) Starbucks memiliki 5 prinsip yang digunakannya untuk menjalankan bisnis organisasinya. Prinsip pertama yaitu lakukan dengan cara anda (*make it your own*), Starbucks memberikan kebebasan pada karyawannya (biasa disebut *partner*) untuk melakukan apa saja untuk memastikan pelanggan mendapatkan pelayanan dan pengalaman yang baik. Prinsip kedua yaitu semuanya penting (*everything matters*), karyawan Starbucks dilatih untuk selalu memperhatikan detail-detail paling kecil yang sangat penting bagi pelanggannya, aktivitas tersebut dibedakan menjadi dua yaitu yang terlihat dan yang tidak terlihat.

Prinsip ketiga yaitu kejutan dan kesenangan (*surprise and delight*), karyawan Starbucks membudidayakan kemampuan mereka untuk memberikan kepuasan pelanggannya melebihi apa yang mereka harapkan, sehingga karyawan harus mampu memberikan kejutan-kejutan atau kesenangan dari sumber yang

tidak terduga. Prinsip keempat yaitu terbuka terhadap kritik (*embrace resistance*), karyawan Starbucks harus selalu menerima masukan, baik yang positif maupun yang negatif dan menggunakan masukan negatif tersebut sebagai pelajaran untuk melakukan pengembangan. Prinsip kelima yaitu tinggalkan tandamu (*leave your mark*), Starbucks memiliki sebuah komitmen yang kuat disekitar mereka, prinsip ini terfokus pada aspek sosial perusahaan termasuk didalamnya aktivitas tentang lingkungan dan berbagai macam masalah sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Dalam buku *The Starbucks Experience* (Michelli, 2007) dijelaskan bahwa Starbucks memiliki budaya organisasi yang unik yang meningkatkan perilaku kerja individual. Para pemimpin dalam organisasi ini menciptakan sebuah budaya unik bagi para karyawan dimana pemberdayaan, kewirausahaan, kualitas dan pelayanan dianggap sebagai nilai-nilai perusahaan. Pemimpin Starbucks berkomitmen untuk menyediakan sebuah lingkungan kerja yang hebat dan memperlakukan satu sama lain dengan penuh rasa hormat dan bermartabat. Rasa hormat yang diberikan pemimpin pada karyawan sering tercermin dalam cara karyawan menghormati dan menciptakan pengalaman antara satu karyawan dengan yang lain. Selain menyediakan kualitas kopi yang baik, Starbucks Coffee dikenal dengan pelayanan pelanggan yang memuaskan. Hal tersebut terutama dikarenakan Starbucks sangat memperhatikan kepuasan karyawannya, dimana karyawan Starbucks atau yang biasa disebut 'barista' diposisikan menjadi team tim terdepan dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Berdasarkan pemaparan di atas maka judul penelitian ini adalah
“ANALISIS ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI *EMPLOYEE ENGAGEMENT*: STUDI PADA STARBUCKS COFFEE DI SEMARANG”

1.2. Perumusan dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan dan batasan masalah yang ada pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *job characteristic, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice*, dan *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *job engagement*?
2. Apakah *job characteristic, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice*, dan *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *organization engagement*?
3. Apakah *job engagement* dan *organization engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah *job engagement* dan *organization engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*?
5. Apakah *job engagement* dan *organization engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to quit*?
6. Apakah *job engagement* dan *organization engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-individual*?
7. Apakah *job engagement* dan *organization engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-organization*?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dan batasan masalah di atas, tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh *job job characteristic, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice, dan distributive justice* terhadap *job engagement*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *job characteristic, perceived organizational support, perceived supervisor support, rewards and recognition, procedural justice, dan distributive justice* terhadap *organization engagement*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* dan *organization engagement* terhadap *job satisfaction*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* dan *organization engagement* terhadap *organizational commitment*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* dan *organization engagement* terhadap *intention to quit*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* dan *organization engagement* terhadap *organizational citizenship behavior-individual*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *job engagement* dan *organization engagement* terhadap *organizational citizenship behavior-organization*.

1.3.2. Manfaat Penelitian

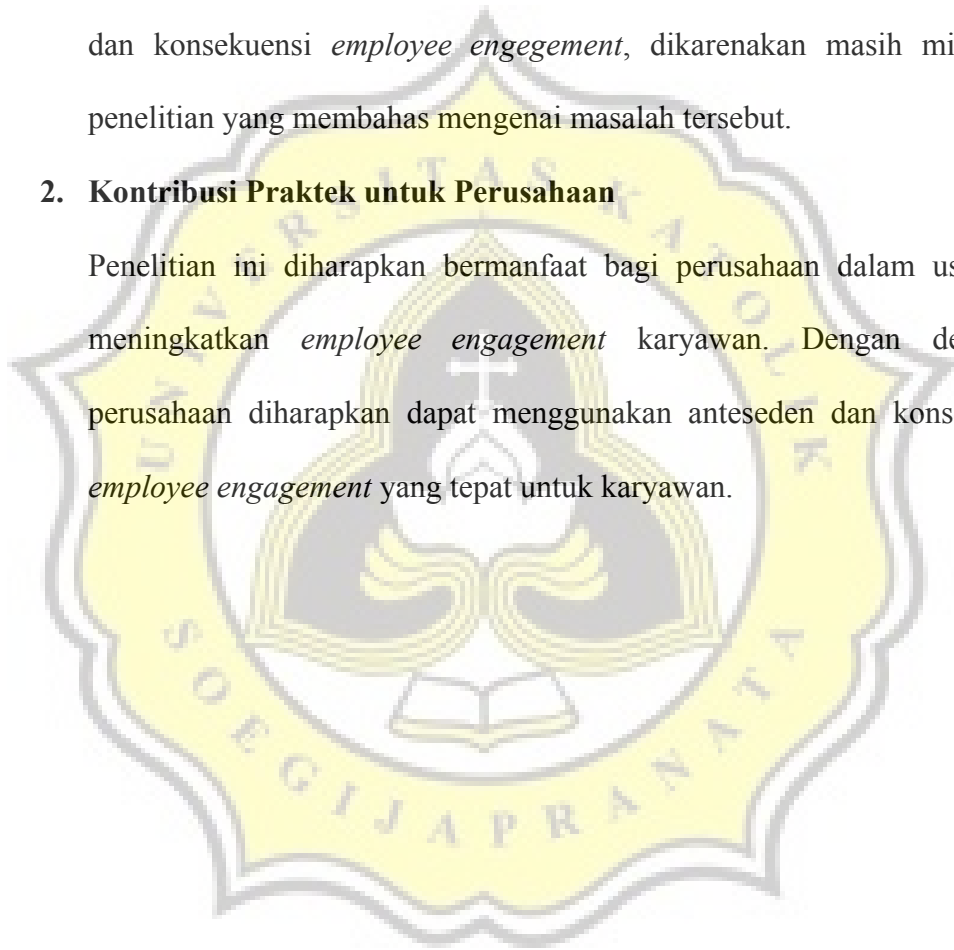
Berdasarkan perumusan dan batasan masalah diatas, manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kontribusi untuk Riset

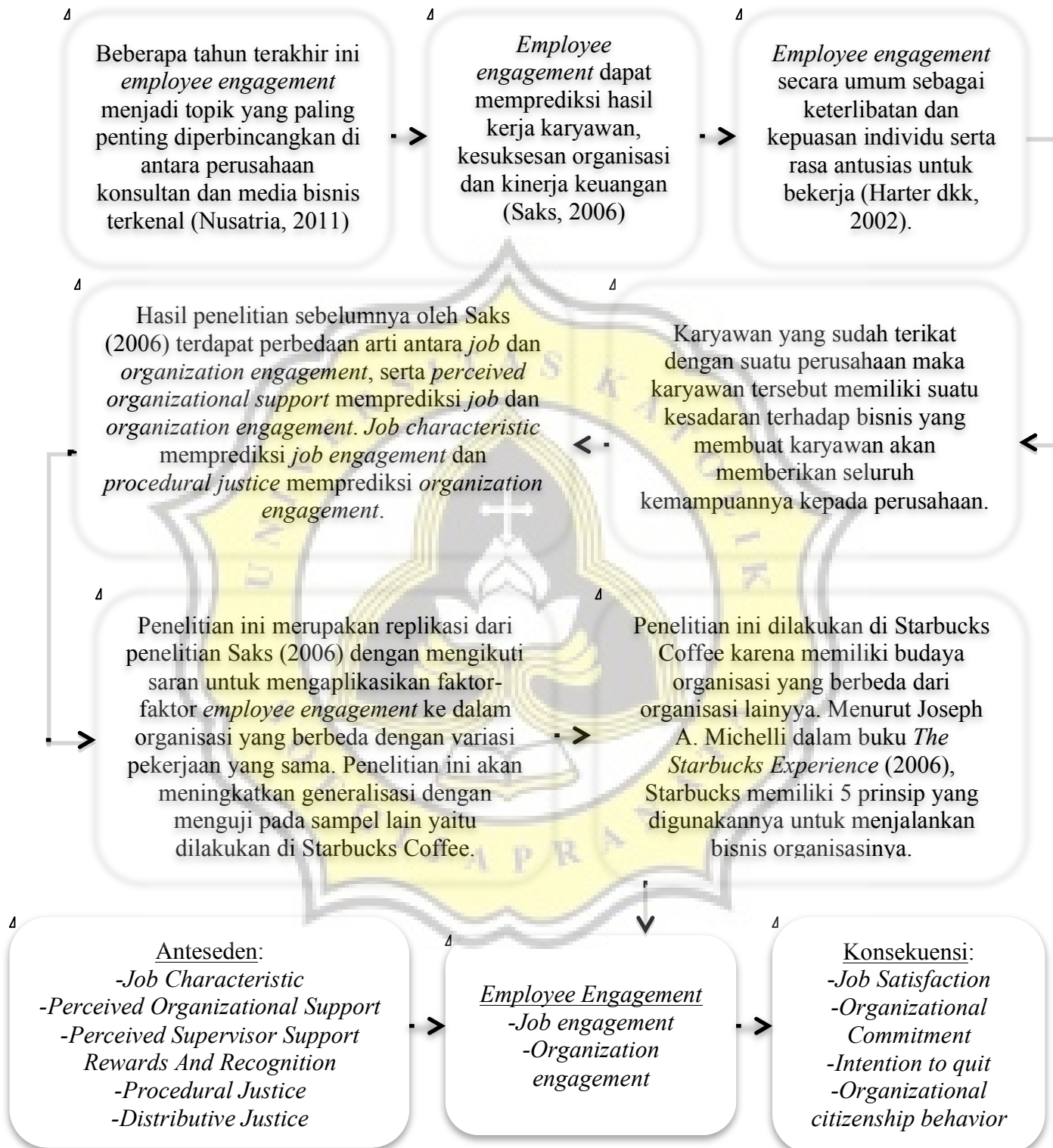
Penelitian ini diharap dapat melengkapi penelitian mengenai anteseden dan konsekuensi *employee enegeement*, dikarenakan masih minimnya penelitian yang membahas mengenai masalah tersebut.

2. Kontribusi Praktek untuk Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan dalam usahanya meningkatkan *employee engagement* karyawan. Dengan demikian perusahaan diharapkan dapat menggunakan anteseden dan konsekuensi *employee engagement* yang tepat untuk karyawan.



1.4. Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir

1.5. Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematika penulisan penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan berisi ulasan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab landasan teori berisi ulasan tinjauan pustaka, pengembangan hipotesis yang akan menguraikan berbagai teori, konsep dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan perumusan hipotesis dalam penelitian ini, penelitian terdahulu serta kerangka pikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab metode penelitian berisi ulasan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, uji hipotesis, definisi operasional dan pengukuran variabel.

BAB IV HASIL ANALISIS

Dalam bab hasil analisis berisi ulasan hasil analisis data serta uraian mengenai perhitungan untuk menjawab permasalahan penelitian.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisi ulasan kesimpulan, saran, serta keterbatasan dalam penelitian.