BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan jaman menyebabkan ketatnya persaingan antar perusahaan-perusahaan untuk menguasai pasar. Persaingan yang jelas terlihat pada perusahaan besar, salah satunya adalah pabrik yang bergerak dalam bidang *sportswear*. Kebutuhan yang tinggi akan pakaian olahraga menyebabkan atlet dan masyarakat untuk membelinya, terlebih masyarakat berbondong-bondong untuk memburu pakaian olahraga yang digunakan atlet favoritnya. Hal ini yang menyebabkan persaingan antarpabrik untuk meningkatkan kualitas produknya. Persaingan tak lepas dari terjadinya konflik, khususnya di dalam perusahaan itu sendiri. Konflik dapat memengaruhi kinerja karyawan, mereka cenderung susah berkonsentrasi bekerja karena terbebani oleh permasalahan-permasalahan yang didapatnya. Konflik yang fatal dapat terjadi antara karyawan dengan perusahaan, jika sudah begini maka karyawan cenderung malas bekerja terlebih karyawan akan membolos kerja. Untuk meminimalisir konflik, setiap perusahaan membuat kebijakan.

Kebijakan juga dirancang agar produktivitas yang diinginkan diperoleh dari karyawan dan berdampak pada semakin majunya perusahaan. Maka dari itu kebijakan harus dirancang dengan

seksama dan bersifat jangka panjang agar berpengaruh positif bagi karyawan dan perusahaan. Di sisi lain kebijakan yang telah dirancang juga dapat berdampak negatif bagi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, tentu hal ini juga tergantung dari bagaimana masing-masing individu untuk menyikapi kebijakan tersebut. Jika berdampak negatif bagi karyawan maka akan membahayakan bagi perusahaan, perusahaan tidak akan maju dan lebih parahnya dapat menyebabkan kebangkrutan. Kebijakan juga dapat diputuskan secara sepihak dan tidak dipikirkan dampak ke depannya bagi karyawan, misalkan akibat dari persaingan global yang membuat perusahaan tertinggal. Hal ini menyebabkan perusahaan kurang bonafit sehingga perusahaan tidak melakukan penaikan gaji dalam jangka waktu yang lama atau promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dikarenakan perusahaan tidak dapat menggaji karyawan dengan nominal yang selayaknya, bila sudah seperti ini tentu akan berdampak buruk bagi karyawan. Sebaliknya jika kebijakan dapat dibicarakan dengan melibatkan karyawan dan mencari cara agar perusahaan dapat bersaing kembali maka dapat menyebabkan dampak positif bagi karyawan.

Dampak positif bagi karyawan akan memunculkan sikap *employee engagement.* Menurut Shuck dan Wollard (dalam Shmailan 2016, h.3) *employee engagement* adalah kondisi kerja yang muncul dan keadaan kognitif, emosional dan perilaku positif yang diarahkan pada hasil organisasi. Perusahaan dan karyawan harus memiliki tujuan yang sama agar hasil yang dicapai dapat maksimal,

untuk itu perlu adanya hubungan antara perusahaan dengan karyawan. Salah satunya yaitu dengan cara melibatkan karyawan dalam suatu pekerjaan, mengajak untuk berfikir bagaimana untuk menyikapi sebuah permasalahan, dan hal-hal lainnya yang bertujuan untuk memajukan perusahaan.

Employee engagement merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Pada dasarnya karyawan yang *engaged* memiliki motivasi yang lebih dalam bekerja, mereka cenderung berfikir kreatif dan inovatif. Selain itu kelebihan dari *employee engagement* adalah sebagai alat bantu agar dapat menilai kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan dilibatkan penuh dalam pekerjaan, maka dari itu akan terlihat mana karyawan yang bekerja dengan maksimal dan mana karyawan yang bekerja hanya dengan tujuan untuk mendapatkan gaji saja. *Employee engagement* juga menyebabkan karyawan bertahan di perusahaan, inilah yang dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan karena perusahaan dapat maju dengan pesat sekaligus kinerja karyawan juga mengalami peningkatan secara terus-menerus. Jika karyawan merasa nyaman dengan perusahaan tempat bekerjanya, maka karyawan akan melalukan apapun untuk perusahaan agar dapat bersaing dengan pasar global.

Berbeda halnya dengan keadaan karyawan yang merasa tidak nyaman dengan perusahaan tempat bekerjanya, mereka akan bekerja secara tidak maksimal dan produktivitas kerja juga akan menurun. Sikap tidak percaya yang dimiliki oleh atasan kepada karyawan

menyebabkan keterlibatan karyawan menjadi sangat minim, dengan begitu *employee engagement* tidak akan tercipta pada perusahaan. Dampak paling parah adalah para karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan, tentu hal ini tidak baik bagi perusahaan maupun karyawan. Tujuan utama perusahaan harus dicapai secara bersama-sama dan bukan dengan cara individualis, untuk itu baik atasan maupun karyawan sebaiknya saling terlibat agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Contoh nyata yang peneliti temui adalah pada karyawan PT Binabusana Internusa Semarang. Perusahaan ini termasuk pabrik (*Garment*) bergerak dalam bidang pembuatan pakaian olahraga (*Sportswear*). Konsumen atau *buyer* dari perusahaan ini dibagi menjadi dua, yaitu Nagai dan *Others*. Nagai adalah *buyer* yang berasal dari jepang yang memesan pakaian rumah sakit dan *Others* adalah *buyer* yang memesan pakaian olahraga dan *fashion*. *Others* terdiri dari Adidas, Mizuno, Gymboree dan JNJ.

Karyawan yang menjadi subjek penelitian adalah pada bagian GL (*Group Leader*). Posisi GL berada dibawah supervisor, tugas GL adalah meng-*handle* para pekerja. GL dibagi menjadi 11 bagian, yaitu *Azuma, Cutting, Distribusi, Finishing, General Affair, IE & IC, Mekanik & Elektrik, Product Development, QC & QA, Sewing* dan *Warehouse*. Masing-masing GL bertanggung jawab pada anggota yang bekerja pada ke 11 bagian tersebut dengan jumlah anggota yang bervariasi. Data yang peneliti peroleh pada bulan Januari 2017 mengenai karyawan GL PT Binabusana Internusa Semarang yang

bekerja dari mulai berdirinya perusahaan pada tahun 2013 hingga sekarang berjumlah 132. Karyawan yang masih bertahan dalam perusahaan berjumlah 59 dan yang sudah keluar dari perusahaan berjumlah 73 . Berdasarkan data tersebut masih terdapat karyawan yang bertahan di perusahaan, meskipun jumlah karyawan yang keluar cukup banyak dibandingkan karyawan yang masih bertahan. Untuk itu dapat dikatakan bahwa karyawan yang masih bertahan memiliki *engaged* yang tinggi terhadap perusahaan.

Di lain sisi jumlah karyawan yang sudah keluardi rasa sangat memengaruhi penurunan produktivitas perusahaan. Hal ini di karenakan para GL mengontrol buruh dalam jumlah yang terlalu banyak, sehingga adanya sikap *kewalahan* dari para GL yang berdampak pada kurang terkontrolnya pekerjaan para buruh tersebut. Banyak pekerjaan para buruh yang tidak mencapai target, alhasil buruh akan melakukan lemburan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan ini merugikan perusahaan.

Buruh yang berhak melakukan lembur adalah buruh yang sudah bekerja mencapai target dalam satu harinya, singkatnya lembur adalah *reward* bagi buruh.Dalam setiap melakukan lembur para buruh akan mendapatkan gaji tambahan, jika buruh melakukan lembur bukan karena sudah mencapai target melainkan karena mengejar target yang belum tercapai maka akan merugikan perusahaan. Perusahaan akan mengeluarkan biaya tambahan secara cuma-cuma untuk menggaji buruh yang seharusnya tidak berhak mendapatkannya.

Dari ke 11 bagian GL tersebut peneliti memperoleh data absensi bulan Januari 2017. Tercatat GL pada bagian *Distribusi, Finishing, General Affair, dan Warehouse* tidak pernah absen dalam bekerja, mereka bekerja penuh pada bulan Januari 2017. GL pada bagian *Cutting, Mekanik & Elektrik, dan Product Development* rata-rata mereka melakukan absen sebanyak satu orang per bulannya, kemudian pada bagian *Azuma* rata-rata mereka melakukan absen sebanyak dua orang per bulannya. *QA & QC* rata-rata 11 orang yang melakukan absen dan yang terakhir bagian *Sewing* rata-rata mereka melakukan absen sebanyak 22 orang per bulannya. Dari data tersebut dapat di tarik kesimpulan bahwa GL pada bagian *Sewing*adalah yang terbanyak melakukan absen pada rata-rata tiap bulannya, kemudian disusul pada bagian *Quality Control*.

Menurut penelitian Gallup (dalam Dajani 2015, h.139) yang dilakukan di 142 negara pada tahun 2014, dampak dari karyawan yang "*engaged*" adalah secara psikologis berkomitmen pada pekerjaan dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Robbins dan Judge (2015, h.48) menambahkan pekerja yang telah *engaged* memiliki gairah pada pekerjaan dan merasakan hubungan yang sangat dalam pada perusahaan, namun pekerja yang tidak *engaged*mereka cenderung menghabiskan waktu dan energi bukan untuk pekerjaannya.

Dari pemaparan para ahli di atas, di ketahui bahwa dampak dari karyawan yang *engaged*dapat dikaitkan dengan karyawan GL yang bekerja pada PT Binabusana Internusa. Karyawan GL yang

bertahan adalah wujud dari komitmen yang di berikannya, para GL tetap menjalankan tugasnya yaitu mengontrol para buruh meskipun jumlah yang di control sangatlah banyak. Hal ini merupakan gairah untuk bekerja akibat dari adanya hubungan yang sangat dalam pada perusahaan tempat karyawan bekerja.

Menurut Varizani (2007, h.7-9) faktor yang memengaruhi *employee engagement* adalah pengembangan karir, kepemimpinan, *empowerment*, citra, dan kepuasan kerja. Salah satu faktor *employee engagement* yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja memunculkan pertanyaan bagi peneliti, apakah benar bahwa aspek tersebut dapat memengaruhi *employee engagement* karyawan dalam perusahaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins and Judge, 2015, h.46). Sunarto (2003, h.93) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon yang emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner & Kinici, 2003, h.271). Dari beberapa pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya.

Tidak hanya materi saja yang dapat menyebabkan seseorang merasa puas, namun hal-hal lain seperti pujian dan rasa percaya dari atasan kepada bawahan juga dapat berperan. Materi yang diberikan berupa gaji atau bonus dapat memotivasi seorang karyawan, namun apa yang memotivasi karyawan belum tentu sama dengan apa yang

membuat karyawan bahagia (Robbins and Judge, 2015, h.51). Jika rasa percaya yang tinggi diberikan oleh atasan kepada bawahan, maka karyawan akan merasa dianggap mampu oleh atasan atas tanggung jawab yang diberikannya. Faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja diantaranya adalah kerja yang secara mentalitas dapat memberi tantangan, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung (Robbins, 2001, h.49).

Kepuasan kerja dapat berdampak pada kinerja seorang karyawan. Triatna (2015, h.113) mengungkapkan kepuasan karyawan dapat menjadi pemicu untuk berkinerja lebih tinggi, hal ini dapat berpengaruh pada kinerja organisasi yang secara keseluruhan juga akan meningkat. Adapun dampak karyawan yang puas dan karyawan yang tidak puas di tempat kerjanya. Seorang karyawan akan menjadi terlibat sepenuhnya ditempat kerjanya jika kepuasan yang didapat karyawan dirasa cukup. Sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas di tempat kerjanya maka yang terjadi hal yang destruktif yaitu karyawan dapat bersikap mengabaikan pekerjaan termasuk absen atau datang terlambat pada saat bekerja hingga keluarnya karyawan dari perusahaan (Robbins dan Judge, 2015, h.52).

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan *employee engagement*, *employee engagement* akan didapat setelah karyawan memiliki kepuasan kerja yang dirasa cukup. Sebagian besar karyawan akan merasa nyaman dan betah jika perusahaan memperlakukannya

dengan baik dan memberikan apa yang menjadi hak dari seorang karyawan tersebut. Tidak mudah untuk mendapatkan sikap *engaged* dari karyawan dan cenderung membutuhkan waktu yang lama, *reward* yang diberikan juga harus sesuai dengan kinerja karyawan agar kepuasan kerja diperoleh secara maksimal seorang karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shmailan A. S. menunjukkan bahwa memiliki karyawan yang puas yang bekerja lebih baik dan berada pada pekerjaan yang tepat, membantu untuk menjaga keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Penelitian lain yang dilakukan oleh Abraham S. menunjukkan sebuah pekerjaan yang menantang yang memanfaatkan potensi yang belum maksimal dari karyawan dapat memberikan rasa kepuasan kepada karyawan yang akan mengarah ke keterlibatan karyawan.

Penelitian mengenai *employee engagement* dengan kepuasan kerja sudah banyak di teliti, namun yang menjadi pembeda sekaligus kelebihan dari peneitian ini di bandingkan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan alat ukur baru yang merupakan pengembangan dari alat ukur UWES. Alat ukur UWES sebelumnya terdiri dari 17 item dan setelah di kembangkan, alat ukur ini terdiri dari 32 item.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, penelitiingin mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement* pada karyawan perusahaan PT. Binabusana Internusa Semarang?.

B. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement* pada karyawan PT. Binabusana Internusa Semarang.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Psikologi Industri Organisasi dalam bentuk penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan untuk melihat tingkat *employee engagement* terhadap Organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan oleh pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan atau mempertahankan *employee engagement*terhadap Organisasi.