

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan di dunia industri sekarang ini menjadi semakin ketat. Masing-masing perusahaan berusaha untuk selamat dan sukses agar bisa tetap bertahan di tengah ketatnya persaingan dunia perindustrian. Setiap perusahaan akan berusaha mencapai kesuksesan dengan maksimal dengan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan dari perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki produknya masing-masing dengan berbagai inovasi yang dimiliki demi tercapainya tujuan perusahaan. Terciptanya sebuah produk tentunya melewati serangkaian proses produksi. Dalam pelaksanaan produksi, perusahaan membutuhkan tenaga manusia disamping tenaga mesin. Dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang memadai untuk membantu perusahaan dalam pelaksanaan proses produksi maka secara tidak langsung perusahaan semakin mudah untuk mencapai tujuan.

Setiap perusahaan tentunya akan mengusahakan yang terbaik bagi para konsumennya, dengan menjaga kualitas dan memberikan bukti kepada konsumen bahwa sebuah perusahaan memang layak untuk menguasai pasar. Dalam usahanya ini, ternyata SDM yang digunakan perusahaan juga penting untuk mendapat perhatian. Perusahaan yang unggul dan kompetitif idealnya akan memperhatikan

SDM yang ada dalam perusahaan itu sendiri. SDM merupakan salah satu aset yang penting dari perusahaan karena SDM menentukan kemana arah berkembangnya perusahaan demi mencapai tujuan.

Perusahaan kini dituntut untuk memiliki karyawan yang *engaged* tidak hanya pada perusahaan tapi juga pada pekerjaannya. Ketika seorang karyawan memiliki *engagement* terhadap perusahaan dan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersedia membantu perusahaan untuk selalu mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan usaha yang terbaik yang bisa dilakukan. Begitu pula sebaliknya, apabila karyawan tidak *engaged* dengan perusahaan terlebih pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang kurang baik pula bagi perusahaan.

Employee engagement adalah salah satu topik yang menarik untuk diperbincangkan di dalam dunia industri dan organisasi. *Employee engagement* merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior* (Akbar, 2013, hal. 11). Dalam beberapa tahun terakhir istilah *employee engagement* telah mengambil peran penting dalam peningkatan efektivitas perusahaan (Rasheed, Khan, & Ramzan, 2013).

Definisi *employee engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn pada tahun 1990. Kahn (dalam Albrecht, 2010, hal. 4) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah hubungan dan keterlibatan erat yang terjadi secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. *Employee*

engagement dapat didefinisikan sebagai motivasi emosional dan kognitif seseorang, terutama pada upaya yang terfokus, intens, gigih, dan purposif terhadap tujuan terkait pekerjaannya (McShane, 2012). *Employee engagement* adalah sebuah cara bagaimana seorang karyawan mampu meletakkan seluruh kekuatan mereka untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Rasheed, Khan, & Ramzan, 2013).

McShane (2012, hal. 93) menuliskan dalam bukunya beberapa fakta di lapangan terkait *employee engagement* seorang karyawan. Salah satu diantaranya menyatakan bahwa ada peningkatan hasil penjualan sebuah toko sebanyak 2,9% karena ada karyawan toko yang memiliki *employee engagement* sebanyak 1%. Selain itu, ada peningkatan profit sebuah gerai *retail* untuk tahun ini yakni sebanyak \$100.000 dikarenakan adanya kenaikan *employee engagement* karyawan sebanyak 0,1 (pada skala 5,0).

Beberapa penelitian terdahulu seperti yang dikutip dari Yadnyawati (2012), menunjukkan bahwa semua sub variabel budaya organisasi (*adaptability, mission, consistency, dan involvement*) secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap sub variabel *employee engagement* yaitu *vigor* sebesar 13,3%, *dedication* sebesar 18,8%, dan *absorption* sebesar 12,4% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Tinggi rendahnya *employee engagement* karyawan di sebuah perusahaan tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor. Federman (dalam Akbar, 2013) menyatakan bahwa *employee engagement*

dipengaruhi oleh kebudayaan (*culture*), indikator sukses (*success indicators*), pengertian prioritas (*priority setting*), komunikasi (*communication*), inovasi (*innovation*), penguasaan bakat (*talent acquisition*), peningkatan bakat (*talent enhancement*), insentif dan pengakuan (*incentives and acknowledgement*), dan pelanggaran (*cusomer-centered*).

Upaya peningkatan *employee engagement* pada karyawan di sebuah perusahaan ternyata mengikutsertakan adanya kontribusi dari faktor organisasi. Perusahaan mengupayakan banyak hal demi meningkatkan *employee engagement* seorang karyawan, salah satunya dengan menentukan nilai-nilai dalam bekerja. Nilai-nilai yang sudah ada diharapkan mampu dipahami oleh karyawan sehingga nilai-nilai tersebut akan menjadi dasar karyawan dalam menjalankan perannya di dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai dalam sebuah organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi.

Budaya organisasi yang sudah ditetapkan perusahaan diharapkan mampu membantu memunculkan komitmen yang lebih luas di dalam sebuah organisasi di atas komitmen individu. Robbins (2002, hal. 279) menyatakan bahwa budaya organisasi kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki karyawan dan organisasi, bagaimana segala sesuatunya dikerjakan berdasarkan pengertian bersama, dan gambaran bagaimana cara karyawan seharusnya bersikap.

Budaya organisasi adalah cara-cara berfikir, cara bekerja, dan cara berperilaku karyawan berdasarkan nilai-nilai atau pola-pola tertentu yang mendasari perilaku pada umumnya dalam melakukan perannya di dalam sebuah organisasi (Munandar, 2001). Budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi dan dapat memberi pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggotanya (Robbins, 2002, hal. 279).

Yadnyawati (2012) melakukan penelitian di PT. Bursa Efek Indonesia dan hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa semua sub variabel budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap sub bab variabel *employee engagement*. Bahizi (2012) melakukan penelitian di *National Water and Sewerage Corporation*, hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara sub variabel penelitian budaya organisasi dan sub variabel penelitian *employee engagement* karyawan.

Kalia & Verma (2017) melakukan penelitian tentang budaya organisasi dan *employee engagement* karyawan di sebuah industri perhotelan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa ada presentase perubahan sebanyak 78% pada karakteristik *vigor*, 81% perubahan pada karakteristik *dedication*, dan 80,2% perubahan pada *absorption*. Kontribusi utama dimensi *employee engagement* karyawan dipengaruhi oleh dimensi budaya organisasi.

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT Apac Inti Corpora. PT Apac Inti Corpora adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang tekstil dan berkembang sangat pesat hingga menjadi industri tekstil terbesar di Indonesia. PT Apac Inti Corpora telah mendapatkan pengakuan dari banyak konsumen, oleh karena penerapan kurang lebih 55% produk kepada konsumen di seluruh dunia.

Peneliti telah melakukan *preliminary research* kepada 10 orang karyawan sebagai hasil *survey* awal dan wawancara, 8 karyawan diantaranya menyatakan bahwa mereka memilih PT Apac Inti Corpora sebagai tempat kerja karena lokasi perusahaan yang dekat dengan rumah. Masa kerja dari 10 karyawan ini pun beragam, 6 karyawan diantaranya telah bekerja di PT Apac Inti Corpora selama 7 tahun lebih, dan 4 karyawan lain telah bekerja di PT Apac Inti Corpora selama 2-5 tahun. Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa ada rasa tidak nyaman pada diri karyawan karena adanya perubahan yang terjadi pada tim kerja serta kondisi kerja yang kurang mendukung.

Rasa tidak nyaman yang timbul dalam diri karyawan menunjukkan perilaku yang berbeda antara satu dengan yang lain. Tim kerja selalu mengalami pergantian membuat mereka merasa kesulitan dan malas untuk belajar sesuatu yang baru. 4 dari 10 karyawan menyatakan bahwa mereka menunggu perintah dari atasan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Menunggu adanya perintah dari atasan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan dapat menjelaskan rendahnya aspek *vigor* dalam *employee engagement*, yaitu keadaan

dimana seorang karyawan tidak memiliki kemauan untuk mengupayakan sesuatu atau tidak adanya usaha yang lebih dalam menjalankan sebuah pekerjaan.

6 dari 10 karyawan menyatakan mereka cenderung melakukan mangkir hari. Mangkir hari akan menjelaskan tentang rendahnya aspek *absorption* dalam *employee engagement*, yaitu keadaan dimana karyawan tidak memiliki minat yang mendalam dalam pelaksanaan sebuah pekerjaan.

5 dari 10 karyawan menyatakan bahwa mereka menjadi enggan untuk membantu rekan sekerjanya karena hal tertentu. Sikap enggan membantu rekan sekerja dapat menjelaskan rendahnya aspek *dedication* dalam *employee engagement*, yaitu keadaan dimana seorang karyawan memiliki pemaknaan sangat minimal terhadap pekerjaan maupun lingkungan pekerjaan.

4 dari 10 karyawan menyatakan bahwa mereka mengalami kebingungan ketika menghadapi sebuah pekerjaan, hal ini terjadi karena 4 diantara 10 karyawan tadi tidak mau bertanya bagaimana proses penyelesaian sebuah pekerjaan atau bagaimana cara pengoprasian sebuah alat. Mengalami sebuah kebingungan saat bekerja dan tidak ada inisiatif atau tidak mau untuk bertanya kepada rekan sekerja merupakan penjelasan dari rendahnya aspek *dedication* dalam *employee engagement*, dimana seorang karyawan akan bekerja tanpa adanya inisiatif, inspirasi, dan tidak adanya rasa ingin menyelesaikan sebuah pekerjaan sebagai sebuah tantangan dalam bekerja.

Kaitannya dengan budaya organisasi di PT Apac Inti Corpora adalah dimana perusahaan sudah menetapkan nilai-nilai utama yang seharusnya setiap karyawan membawa nilai ini sebagai landasan ketika ia melaksanakan pekerjaannya. Nilai-nilai yang ditetapkan oleh PT Apac Inti Corpora bagi karyawan disebut sebagai “panca darma”, yang terdiri dari kreativitas yang tinggi (keterampilan, percaya diri, dan bersikap inovatif), mengutamakan kerja sama (berpikir positif, sinergi, dan kontributif), siap dan tanggap terhadap perubahan (partisipasi, pro-aktif, dan pengembangan diri terus menerus), dedikasi dan prestasi kerja yang tinggi (jujur, bersemangat, keterbukaan, dan berorientasi pada hasil kerja), serta menghargai pelanggan (melayani, kepercayaan, dan keramah-tamahan). Jika ditinjau dari hasil wawancara *employee engagement*, maka ada beberapa hasil wawancara yang memang tidak mencerminkan adanya penghayatan akan budaya organisasi yang kuat pada diri karyawan. Seperti bekerja tanpa inisiatif merupakan indikasi bahwa seorang karyawan tidak membawa nilai siap dan tanggap terhadap perubahan, karyawan tidak bersikap pro-aktif terhadap pekerjaan.

Perilaku karyawan yang melakukan mangkir hari pun mencerminkan bahwa seorang karyawan ternyata tidak menghayati nilai dedikasi dan prestasi kerja yang tinggi, karyawan terlihat tidak bersemangat untuk melakukan rutinitas pekerjaannya maka ia melakukan mangkir hari. Perilaku enggan membantu rekan sekerja juga mencerminkan sikap karyawan yang tidak menghayati nilai yang menutamakan kerja sama, dimana karyawan memiliki kontributif yang

minimal terhadap rekan sekerja. Sedangkan perilaku karyawan yang cenderung mengalami kebingungan ketika melaksanakan pekerjaan dan kemudian malu untuk bertanya kepada rekan maupun atasan ini mencerminkan akan tidak adanya penghayatan akan nilai kreativitas yang tinggi dimana karyawan tidak percaya diri untuk sekedar menanyakan suatu hal berkaitan dengan hal yang sedang ia bingungkan guna mendapatkan jawaban.

Penelitian terkait dengan *employee engagement* karyawan dan budaya organisasi menjadi penting untuk diteliti karena dengan adanya penelitian ini maka perusahaan mampu mengetahui seberapa besar budaya organisasi ternyata dapat mempengaruhi *employee engagement* seorang karyawan. Idealnya semakin tinggi *engagement* yang dimiliki oleh karyawan, maka akan ada kontribusi positif yang diberikan karyawan bagi perusahaan. Kontribusi positif yang diberikan oleh karyawan bagi perusahaan berguna untuk mendorong perusahaan agar semakin mudah mencapai tujuan. Sebaliknya, apabila karyawan tidak memiliki *engagement* atau tidak merasa terikat dengan perusahaan maka akan berdampak pada produktifitasnya sebagai seorang karyawan dan juga akan mempengaruhi produktifitas perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas ternyata permasalahan tidak hanya muncul di *employee engagement* karyawan saja, namun juga muncul pada budaya organisasi sehingga peneliti di sini semakin tertarik untuk melihat kaitan lebih lanjut tentang budaya organisasi dengan *employee engagement* karyawan di PT Apac Inti Corpora. Peneliti

juga menemukan bahwa hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan subyek ternyata berkaitan dengan aspek *employee engagement* yang peneliti pakai dalam penelitian ini, yaitu aspek *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Maka peneliti mengajukan rumusan masalah terkait dengan *employee engagement* karyawan dan budaya organisasi sebuah perusahaan. Budaya organisasi diangkat sebagai variabel bebas dalam penelitian ini karena budaya organisasi sebuah perusahaan dianggap sebagai dasar yang kuat yang kemudian menghasilkan sebuah sistem pengertian bersama dan akan dijadikan pegangan karyawan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Budaya organisasi mencakup empat aspek, yaitu *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptabilitas), dan *mission* (misi). Dengan permasalahan tersebut, peneliti memiliki ketertarikan tersendiri untuk melakukan penelitian dengan judul “**Hubungan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* Karyawan PT Apac Inti Corpora Bawen**”.

B. Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah dan latar belakang masalah, maka tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris ada tidaknya hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* karyawan PT Apac Inti Corpora.

C. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu mendukung dan mengembangkan teori-teori psikologi, terlebih psikologi industri dan organisasi khususnya terkait dengan hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran baik berupa saran maupun informasi untuk pihak perusahaan dan karyawan khususnya terkait dengan budaya organisasi dengan *employee engagement* karyawan.

