

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan perkembangan jaman membuat perkembangan dunia bisnis semakin hari semakin kompetitif. Perusahaan yang ingin bertahan harus dapat membangun daya saing secara berkelanjutan. Dalam era globalisasi, organisasi menghadapi tekanan yang kuat untuk menjadi efisien dan di saat yang sama, menghasilkan *output* yang bernilai tambah. Organisasi terdiri dari sejumlah anggota yang memberikan sumbangan mereka masing-masing kepada upaya mencapai tujuan dalam organisasi (Munandar, 2001). Hal itu menggambarkan bahwa anggota organisasi yang menjadi penggerak dalam keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian yang tidak dapat dilepaskan dari suatu organisasi.

Sumber daya manusia inilah yang sangat berpengaruh dalam perkembangan bisnis perhotelan. Bisnis perhotelan semakin meningkat dan terus berkembang sampai tahun 2016 ini tentu saja juga akan mempengaruhi peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya kenyamanan dalam menginap di hotel. Di pihak lain, persaingan antar hotel dan jumlah pelanggan yang tidak memenuhi target mendorong suatu hotel untuk mampu mempertahankan pelanggan lama serta menambah pelanggan baru (Hanafie, 2011). Hal tersebut kemungkinan dikarenakan hotel belum menciptakan hubungan baik dengan

pelanggannya baik secara emosional maupun pribadi. Salah satu hal yang dapat dilakukan suatu hotel untuk dapat bersaing adalah dengan memberikan kualitas pelayanan terhadap *customer*.

Kualitas pelayanan yang baik membuat pelanggan merasa puas sehingga akan timbul loyalitas terhadap hotel. Oleh karena itu perusahaan harus mengelola SDM dengan baik dan maksimal agar dapat bersaing. Peluang untuk bersaing diusahakan oleh organisasi melalui berbagai aspek, mulai dari pengembangan produk hingga pengembangan organisasi secara keseluruhan termasuk SDM.

Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada efektivitas kerja organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia menjadi faktor sentral yang paling dapat diandalkan guna menciptakan nilai keunggulan untuk bersaing. Oleh karena itu diperlukan adanya pengembangan SDM untuk mengembangkan organisasi. Hal yang perlu dikembangkan salah satunya adalah *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Cartwright dan Cooper (dalam Lintang Sari, 2013) menyatakan bahwa salah satu usaha untuk mempertahankan sdm yang ada di dalam perusahaan yaitu *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Keterikatan (*engagement*) adalah kepatuhan seorang karyawan pada organisasi yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaan dan organisasi, *Engagement* pada perusahaan menjadi salah satu ciri utama keberhasilan perusahaan dalam

menangani sumber daya manusia. Semakin tinggi *employee engagement* dengan perusahaan, semakin baik kinerjanya dan akan semakin baik kinerja perusahaan. Karyawan tidak hanya untuk meraih kompensasi secara *financial* saja dalam bekerja, namun juga *non financial*, seperti penghargaan personal dan karir.

Perusahaan tidak mungkin membangun *engagement* hanya dengan pendekatan yang bersifat struktural perusahaan karena karyawan dapat bertahan dalam sebuah perusahaan jika merasa nyaman dan senang bekerja diperusahaan tersebut. Perasaan nyaman dan senang yang dirasakan karyawan ditimbulkan oleh beberapa faktor dalam perusahaan antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik dan hal-hal lain yang dapat berpengaruh pada psikologis karyawan (Lintangsari, 2013).

Employee engagement menjadi topik penting yang paling banyak dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir. Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden utama yang mempengaruhi suksesnya perubahan organisasi. Dua dimensi *employee engagement* yang memberikan kontribusi positif terhadap perubahan yaitu dimensi individu dan dimensi pekerjaan. Dimensi individu memiliki pengaruh yang besar karena karyawan yang dihargai, dihormati, dianggap penting dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan akan lebih memunculkan *engaged* dan menerima setiap perubahan yang terjadi dalam perusahaan (Zulkarnain, 2014).

Khan (1990) membuat konsep *engagement* di tempat kerja sebagai pemanfaatan anggota internal organisasi ke dalam peran kerja. Dalam *engagement*, seseorang bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional. Hal tersebut penting karena karyawan akan merasa *engaged* dan bertahan di perusahaan tersebut, serta akan berdampak kepada peningkatan kerja karyawan. Karyawan yang secara fisik, kognitif dan emosionalnya merasa puas dengan pekerjaannya, serta memiliki semangat kerja dan dedikasi yang tinggi, maka akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi sehingga kinerjanya optimal. Selain itu, karyawan yang merasa terikat dalam perusahaan karena merasa memiliki maka akan meningkatkan rasa *employee engagement* pada perusahaan yang bersangkutan (Korinda, 2012).

Karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik tertentu yang semuanya berguna bagi kesuksesan organisasi (Schaufeli, 2002). Berdasarkan hasil wawancara kualitatif yang dilakukan pada karyawan di Belanda menunjukkan bahwa terdapat perbedaan karakteristik karyawan yang *engaged* dan karyawan lainnya. Karyawan yang *engaged* sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktifitas yang positif, mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya. Karyawan tersebut juga menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada diluar pekerjaannya (Schaufeli, 2002). Schaufeli (2002) juga menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang

ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi.

Studi yang dilakukan Vazirani (2007) menunjukkan terdapat 8 faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu: kesempatan yang sama dan perilaku yang adil, penilaian kerja, gaji dan tunjangan, kepuasan kerja, komunikasi, keramahan keluarga, kerjasama kesehatan dan keselamatan kerja. Menurut Harter (dalam Lintang Sari, 2013) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme pada pekerjaannya, maka dapat diketahui bahwa salah satu faktor munculnya *employee engagement* adalah adanya kepuasan kerja pada karyawan.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu. Sedangkan ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkap kedalam berbagai cara misalnya meninggalkan pekerjaan, banyak karyawan mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan dan menghindari tanggung jawab pekerjaannya mereka (Robbin, 2015). Seperti pendapat di atas, Locke (dalam Luthan 1992) menambahkan bahwa karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan norma dalam pekerjaannya. Selain itu karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaannya karena ingin merespon pengalaman positif. Penelitian yang dilakukan Fatt (2010) menyatakan bahwa

karyawan lebih puas ketika mereka merasa dihargai untuk pekerjaan yang dilakukannya, dengan memastikan bahwa penghargaan ini adalah untuk kontribusi perusahaan dan konsisten seperti *rewards*/hadiah yang diberikan. Smith (dalam Luthan, 1992) menyatakan bahwa indikator karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dilihat berdasarkan pada dimensi atau aspek kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *organizational justice*. Penelitian yang dilakukan Sekarwangi (2014) menunjukkan bahwa individu menginginkan adanya keadilan yang diberikan organisasi kepada mereka, demikian pula sebaliknya. Individu membandingkan apa yang sudah diberikan kepada organisasi dengan yang telah diterima darinya, disisi lain organisasi membandingkan apa yang telah diterima dari individu dengan apa yang sudah diberikannya kepada karyawan. Kondisi yang seimbang antara apa yang sudah diberikan dengan apa yang telah diperoleh akan menimbulkan persepsi yang sama akan keadilan dalam organisasi baik dari sisi karyawan maupun organisasi. Robbin, dkk (2015) mengungkapkan bahwa *organizational justice* merupakan keseluruhan persepsi karyawan mengenai apa yang adil dalam organisasi dan lingkungan kerja. *organizational justice* ini terdiri dari tiga dimensi yaitu keadilan distributive dimana penilaian karyawan terhadap alokasi hasil yang diberikan (kompensasi, promosi, pengakuan) dalam perbandingan

dengan upaya yang diberikan bagi organisasi, berikutnya keadilan procedural, merupakan penilaian karyawan mengenai prosedur yang digunakan untuk menghasilkan alokasi tersebut dan keadilan interaksional, merupakan penilaian terhadap cara pemegang jabatan dan pembuat keputusan berperilaku pada karyawan.

Skitka, dkk (2005) menjelaskan bahwa *organizational justice* menjadi sangat penting dalam organisasi, karena apabila keadilan tersebut tidak ada maka dapat menyebabkan turunnya komitmen dan terjadi kejahatan di lingkungan kerja serta adanya keinginan untuk melakukan protes. Penelitian yang dilakukan Nasrudin (dalam Kristanto, 2015) menyatakan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan organisasi. Menurut Greenberg & Baron (2011) *organizational justice* sebagai persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang diterima oleh individu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Hotel Manager dan HRD kurangnya *employee engagement* pada karyawan ditandai dengan kurangnya keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, kurangnya keseriusan dalam bekerja, keterlambatan karyawan yang cukup tinggi, kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta rendahnya semangat karyawan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Baumruk (2006) menyatakan bahwa kurangnya *employee engagement* pada karyawan ditandai dengan

perilaku tidak peduli terhadap aturan perusahaan, kurang memiliki upaya lebih dan kurangnya kontribusi untuk perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

HRD memberikan informasi bahwa karyawan lebih dari 50% memiliki masa kerja cukup lama yaitu lebih dari 10 tahun, akan tetapi karyawan tidak banyak terlibat dengan aktivitas yang diberikan organisasi dalam rangka meningkatkan produktifitas kerja. Ketika perusahaan mendapatkan *event* seperti pernikahan atau acara yang biasanya terjadi di *weekend* banyak karyawan yang tidak mau lembur dengan berbagai alasan. Selain itu saat perusahaan mengadakan *event* dalam rangka promosi misal jalan santai, atau kegiatan-kegiatan tambahan di luar kantor yang diadakan satu bulan sekali, karyawan terlihat enggan untuk berpartisipasi. Prosentase kehadiran dalam 1 tahun terakhir hanya sekitar 16,6-36,6% atau sekitar 5-11 karyawan yang hadir setiap bulannya, dari jumlah yang telah ditetapkan yaitu 30 karyawan yang wajib hadir.

Seringnya karyawan izin keluar untuk hal-hal pribadi juga sangat mengganggu operasional perusahaan. Padahal pihak manajemen menginginkan adanya perubahan terhadap kebiasaan-kebiasaan yang sudah ada, guna meningkatkan kinerja karyawan dan tentu saja akan berpengaruh terhadap perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing oleh karena itu perusahaan menuntut karyawan untuk lebih aktif dalam membantu mencapai tujuan dari perusahaan sendiri.

Adanya karyawan yang terlibat secara aktif didalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka tentu saja akan memiliki antusias yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok mereka.

Salah satu dampak yang dirasakan adalah target perusahaan empat tahun terakhir tidak tercapai. Karywan juga kurang memperdulikan target-target yang dimiliki perusahaan dan tidak mau memberikan usaha lebih, hal ini menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Tabel 1. Target dan Achievement Tahun 2013-2016

Tahun	Target	Achievement	Persentase Pencapaian
2013	6.474.971.130	6.317.468.337	(97,5%)
2014	6.928.621.603	5.564.311.037	(80,3%)
2015	7.014.348.298	4.983.883.297	(71,0%)
2016	6.081.221.885	5.348.585.055	(87,9%)

Sumber: Laporan Keuangan Hotel Manager

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan adanya penurunan *achievement* tiga tahun terakhir yaitu tahun 2014-2016. Perusahaan berusaha menurunkan target yaitu ditahun 2016 dengan beberapa pertimbangan yaitu karena perkembangan bisnis hotel yang cukup tinggi, dan beban kerja karyawan, tetapi hal tersebut tidak memberikan dampak yang signifikan. Target yang sudah diturunkan tersebut tetap saja tidak dapat tercapai. Karyawan kurang menunjukkan

kepeduliannya dan keterlibatannya terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut.

Indikasi rendahnya *engagement* pada karyawan yaitu kurangnya semangat dalam bekerja dapat dilihat dari tingkat keterlambatan yang dirasa cukup mengganggu performa organisasi. Schaufeli (2002) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* ia akan terlihat energik, antusias ketika akan melakukan pekerjaan. Selain itu, *employee engagement* yang dimiliki karyawan juga mempengaruhi tingkat absensi dari karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Marciano (dalam Rachmatullah, 2015) yang menyatakan *employee engagement* dapat mengurangi tingkat absensi karyawan.

Tabel 2. Data Keterlambatan Karyawan 2014-2016

Tahun	Jan	Feb	Mar	April	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Okt	Nov	Des
2016	21	20	25	27	31	23	20	37	34	27	20	24
2015	20	37	30	18	31	45	32	30	25	20	40	27
2014	29	38	34	37	30	46	30	20	7	8	23	18

Sumber: Laporan bulanan HRD

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingginya keterlambatan karyawan setiap bulannya selama tiga tahun terakhir. Total keterlambatan tahun 2014 yaitu sebanyak 320 keterlambatan, tahun 2015 sebanyak 355 keterlambatan dan tahun 2016 sebanyak 309 keterlambatan. Menunjukkan adanya peningkatan di tahun 2014-2015, dan hal ini dirasa mengganggu performa organisasi. Permasalahan diatas menunjukkan kurangnya keseriusan dan semangat dalam

bekerja yang mengindikasikan kurangnya keterikatan atau *engagement* terhadap perusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti selanjutnya melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan. Ditemukan bahwa beberapa karyawan merasakan ketidakpuasan dalam hal gaji, yaitu mereka menganggap bahwa gaji yang didapatkan saat ini tidak sesuai dengan apa yang mereka kerjakan serta tidak adanya *rewards* atau hadiah yang diberikan perusahaan ketika karyawan melakukan pekerjaan lebih. Selain itu karyawan merasa tidak puas karena tidak adanya tambahan uang makan atau uang lembur ketika lembur, sehingga karyawan malas untuk lembur. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan kurang merasa puas pada dimensi gaji menurut pendapat Smith (dalam Luthan, 1992).

Beberapa karyawan di dalam satu bagian juga merasakan bahwa pembagian tugas yang diberikan atasan tidak adil, atasan hanya memberikan pekerjaan kepada karyawan yang dianggap lebih pintar dalam bekerja. Banyak karyawan yang mengeluhkan terutama bagian HRD dan Marketing bahwa pekerjaan yang diberikan semakin banyak, ini terjadi ketika *event* pernikahan *food & beverage department* adalah bagian yang cukup sibuk dalam hal ini, karena menyiapkan segala permintaan *customer*. Akan tetapi banyak karyawan *food & beverage department* terkesan tidak peduli dengan kesibukan tersebut. Manager pun cenderung selalu memberikan tugas kepada karyawan yang dirasa

memiliki kemampuan lebih dibanding yang lainnya. Beberapa karyawan dari bagian lain juga merasakan hal yang sama, yaitu perlakuan istimewa yang diberikan oleh atasannya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan *organizational justice* sangat berperan penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “hubungan kepuasan kerja dan *organizational justice* dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel Muria Semarang”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui secara empirik hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational justice* dengan *employee engagement* Hotel Muria Semarang.
2. Mengkaji hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational justice* dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel Muria Semarang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu di bidang Psikologi Industri dan Organisasi

tentang kepuasan kerja dan *organizational justice* dengan *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat memberikan informasi tentang data kepuasan kerja, *organizational justice*, dan *employee engagement* sehingga organisasi dapat menyusun program-program untuk mengembangkan karyawannya.

