

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Berbagai perusahaan telah bersaing sejak lama untuk mencari kandidat yang terbaik bagi organisasi mereka. Tidak hanya itu, strategi mempertahankan karyawan dapat bermanfaat bagi organisasi manapun agar tetap kompetitif menjadi lebih unggul (Noe dkk., dalam Bellamkonda, Santhanam, & Pattusamy, 2021). Di era modern sekarang ini, organisasi mengharapkan karyawan agar proaktif. Perusahaan yang ingin bersaing secara efektif bukan hanya merekrut kandidat terbaik, tetapi juga harus memengaruhi hingga memotivasi karyawan guna memaksimalkan kemampuan dalam pekerjaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang merasa energik dan berdedikasi. Dengan kata lain, adanya *demand* karyawan dengan *work engagement* yang baik atas pekerjaan yang dilakukannya (Leiter & Bakker, 2010).

Menurut studi Gallup terhadap lebih dari 100.000 sektor bisnis (State of the Global Workplace 2021 Report), tingginya *engagement* karyawan berdampak pada produktivitas, loyalitas atau keterlibatan pelanggan, keamanan, dan profitabilitas yang lebih tinggi hingga *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan *outcome* bisnis lainnya. Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa *work engagement*, yang didefinisikan sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan" (Schaufeli dkk., dalam Wood, Oh, Park, & Kim, 2020) memiliki berbagai efek positif tidak hanya pada karyawan saja tetapi juga kepuasan kerja, komitmen organisasi, performa kerja, perputaran

keuangan, dan loyalitas pelanggan (Albdour & Altarawneh; Bakker dkk.; Salanova dkk.; Yan dkk.; dalam Wood dkk., 2020). Selain itu dengan pendekatan meta-analitik, Halbesleben (Wood dkk., 2020) menemukan bahwa *work engagement* secara positif berkaitan dengan komitmen organisasi, kinerja, dan kesehatan atau kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, tentunya secara negatif atau bertolak belakang dengan intensi *turnover*.

Riset State of the Global Workplace 2022 Report oleh Gallup mengungkapkan *engagement* karyawan skala global mengalami kenaikan sebesar satu persen dari 20% pada 2020 ke 21% pada 2021. *Engagement* karyawan sempat menurun selama pandemi COVID-19 dan data 2021 menunjukkan *engagement* tetap di bawah puncak 2019. Meskipun dalam dekade terakhir terdapat peningkatan bertahap, *engagement* karyawan tetap sangat rendah. Persentase rata-rata global 20% belum memenuhi batas ideal *engagement* dalam organisasi yakni 52-73%, sehingga hal tersebut dapat menciptakan hambatan pada produktivitas, inovasi, dan perubahan organisasi (State of the Global Workplace 2021 Report). Jika 80% karyawan tidak memiliki keterikatan penuh, ketahanan organisasi selama krisis akan berisiko tinggi dan para pemimpin tidak dapat konsisten mencapai tujuan mereka. Data terbaru secara global menunjukkan mayoritas 57% karyawan tidak berkembang dan *engaged*.

Pada tahun 2017, Dale Carnegie mengadakan survei skala nasional yang melibatkan 1.200 responden terdiri dari sekitar 600 milenial dan 600 generasi lainnya di sejumlah kota besar, yaitu Surabaya, Jakarta, Makassar, Bandung, Medan, dan Balikpapan. Studi yang dikenal "*Employee Engagement Among*

*Millennials*" ini menyatakan bahwa pekerja generasi milenial hanya menyumbang 25% *engagement* dengan perusahaan mereka. Menurut Engagement Index oleh Mercer (Manwar, 4 Oktober 2019), 82% karyawan di Indonesia merasa *engaged* di tempat kerja. Jumlah ini termasuk yang tertinggi di kawasan Asia Pasifik dibandingkan dengan 72% di Singapura dan 69% di Jepang. Namun realita di lapangan sangat bertolak belakang, Isdar Manwar selaku Director Career Services Mercer pada artikel "*The time is now for employee engagement in Indonesia*" berpendapat sebagian besar penelitian terkait kebutuhan hingga keinginan karyawan di Indonesia dilakukan oleh kelompok dalam suatu organisasi dengan tujuan tertentu, sehingga mungkin tidak mencakup umpan balik terperinci dari karyawan. Selain itu, survei hanya dilakukan sekali dalam 2-3 tahun serta banyak manajer masih terkendala menerima kenyataan karyawan yang tidak puas atau fokus. Hal ini menyebabkan karyawan tidak mau mengikuti survei, lalu berdampak pada peredaran data yang tidak akurat.

*Work engagement* adalah keadaan positif, memuaskan, motivasi-afektif dari kesejahteraan terkait pekerjaan serta dapat dilihat sebagai antipode atau kebalikan dari *burnout* kerja. Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan memiliki tingkat energi tinggi dan antusias dalam pekerjaan mereka (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, dalam Leiter & Bakker, 2010). Maslach dkk. (Chen, Richard, Boncoeur, & Ford, 2020) mengemukakan dimensi *work engagement* bertolak belakang dengan *burnout*. Selanjutnya didukung beberapa peneliti seperti González-Romá dkk. (Chen dkk., 2020). Ketika memiliki *work engagement*, karyawan merasa tertantang sehingga menjadi dorongan dalam mencapai tujuannya. *Work engagement* lebih dari sekadar menanggapi situasi langsung, tetapi ada penerimaan komitmen pribadi. Selanjutnya, *work*

*engagement* mencerminkan energi yang dimiliki karyawan terkait pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki *work engagement* tidak hanya memiliki kapasitas untuk menjadi energik, mereka juga akan antusias menerapkan energi tersebut dalam pekerjaan mereka (Leiter & Bakker, 2010).

*Work engagement* mencerminkan kemampuan karyawan untuk membawa kapasitas penuh dalam memecahkan masalah, berhubungan dengan orang lain, dan mengembangkan layanan inovatif. Tanggapan karyawan terhadap kebijakan, praktik, struktur organisasi, serta manajemen dapat memengaruhi potensi mereka untuk mengalami *work engagement*. Dalam lingkungan kerja yang stabil, karyawan mempertahankan tingkat *work engagement* yang konsisten. *Work engagement* berkembang dalam pengaturan yang menunjukkan hubungan yang kuat antara nilai-nilai perusahaan dan individu (Leiter & Bakker, 2010). *Work engagement* tampaknya memengaruhi karyawan untuk mengejar tujuannya, sebuah proses ditandai dengan pengalaman emosi positif (Judge dkk.; Lyubomirsky dkk.; dalam Taris, Beek, & Schaufeli, 2020). Dukungan lingkungan kerja dan sumber daya pribadi mendorong pengembangan *work engagement* (Bakker & Demerouti, dalam Taris dkk., 2020).

Jika membicarakan *work engagement*, istilah tersebut tidak lepas dari *employee engagement*. Meskipun seringkali digunakan bergantian, "*employee engagement*" dan "*work engagement*" tetap memiliki perbedaan. *Work engagement* lebih spesifik mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* juga dapat mencakup hubungan dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, dalam Leiter & Bakker, 2010). Shuck dkk. (Kosaka & Sato, 2020) menyatakan bahwa *employee engagement*

mencerminkan keadaan psikologis aktif dan mencakup spektrum penuh dari pengalaman kerja langsung, oleh karena itu memahami konsep yang lebih komprehensif termasuk hubungan dengan organisasi sebagai hal yang positif.

Secara spesifik, *work engagement* mengacu pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang diidentifikasi dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, dalam Leiter & Bakker, 2010). Semangat (*vigor*) ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental atau resiliensi yang tinggi saat bekerja, kemauan seseorang untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaannya, serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Dedikasi (*dedication*) mengacu pada keterlibatan seseorang yang kuat dalam pekerjaannya, mengalami perasaan diperlukan oleh organisasi, selain itu merasa antusias, terinspirasi, bangga, serta tertantang. Akhirnya, penyerapan (*absorption*) ditandai apabila seseorang memiliki konsentrasi penuh dan kesenangan dalam pekerjaannya, di mana waktu berlalu begitu cepat serta mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Taris, Schaufeli, & Shimazu, dalam Leiter & Bakker, 2010).

Penelitian ini akan dilakukan di CV "X" yang merupakan perusahaan distributor resmi produk salah satu *Fast Moving Consumer Goods Companies* (FMCG) terbesar di Indonesia. Perusahaan CV "X" berdiri sejak 2005 dan sudah memiliki 130 karyawan dengan cabangnya di beberapa kota, seperti Wangon dan Purwokerto. Setiap cabang CV "X" juga terdapat enam divisi yang mewakili berbagai macam brand kategori makanan, minuman bubuk, minuman cair, mie, detergen, dan toko online untuk terjun ke revolusi industri digital. Perkembangan

CV “X” yang tergolong pesat dalam mengejar pasar selama pandemi, tentu tidak lepas dari manajemen organisasi secara internal. Meskipun mendapat dukungan dan kepercayaan dari *principal company* yang pada dasarnya adalah nama lain untuk pemilik atau pendiri perusahaan (Investopedia), CV “X” tetap harus mandiri mengatasi permasalahan karyawan yang ada. Hal tersebut justru menjadi tekanan CV “X” untuk menjaga kestabilan pertumbuhan perusahaan sebagai distributor brand resmi, terutama *work engagement* secara internal.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti secara bergantian terhadap lima narasumber (manajer HRD, staf HRD, kepala admin, dan supervisor) pada bulan Maret 2022, permasalahan aspek *work engagement* beberapa kali ditemukan. Peneliti menjumpai aspek *work engagement* ini cukup berdampak pada penurunan produktivitas. Adapun *work engagement* sebagian besar memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja (Ratnaningtyas, Handaru, & Eryanto, 2021). Misalnya, beberapa sopir logistik didapati memanipulasi jarak tempuh perjalanan dan konsumsi Bahan Bakar Minyak (BBM), sedangkan sales pernah ditemukan memalsukan data agar terlihat cepat mencapai target penjualan sekalipun memang ditindaklanjuti dengan Surat Peringatan (SP) sampai pemecatan apabila pelanggarannya parah. Sekalipun sekilas tampak seperti kecurangan biasa, hal tersebut menjadi contoh permasalahan pada aspek dedikasi karena tindakan yang mendasari untuk cepat selesai sehingga bekerja asal-asalan tidak mencerminkan kesungguhan, termasuk tetap memiliki antusiasme atau merasa tertantang ketika terlibat langsung dengan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Saat menemukan kendala mereka lebih memilih jalan instan agar performa tampak stabil, sehingga ada keterkaitan dengan resiliensi atau persistensi yang terdapat pada aspek semangat. Terkait aspek semangat, narasumber juga mengungkapkan sempat menemukan karyawan yang jenuh karena terlihat kurang motivasi dan seringkali datang terlambat sewaktu bekerja. Meskipun sebenarnya sudah diminimalisir dengan bimbingan atau kebijakan dari masing-masing atasan antar divisi. Melalui observasi dan kesimpulan wawancara, sebenarnya aspek penyerapan sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan ketika *briefing* pagi selesai, semua karyawan langsung konsentrasi dengan pekerjaannya karena sering kali didesak oleh tenggat waktu serta evaluasi kerja berkala. Jadi dapat disimpulkan sebenarnya pada aspek penyerapan, peneliti menemukan *work engagement* dihasilkan oleh tuntutan pekerjaan dan bukan kesadaran dalam diri individu.

Jika pembahasan sebelumnya menekankan permasalahan aspek *work engagement* secara langsung, dampak *work engagement* yang rendah juga terlihat pada permasalahan *turnover* dan *workload* hingga performa karyawan yang tidak stabil sekitar 5-6 tahun lalu. Tingkat *work engagement* yang tinggi secara otomatis mengurangi *turnover* (Albrecht dkk.; Bailey dkk.; dalam Memon, Salleh, Mirza, Cheah, Ting, Ahmad, Tariq, 2020). *Work engagement* mengarahkan pemenuhan pribadi terkait pengalaman kerja, kesehatan, dan keadaan pikiran yang berkorelasi positif dengan upaya kerja progresif (Shuck dkk.; Sonnentag, dalam Memon dkk., 2020). Pengalaman serta emosi positif ini meningkatkan hasil terkait pekerjaan, menyebabkan karyawan menghargai atasan bahkan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Saks; Schaufeli & Bakker; Shuck dkk.; dalam Memon dkk., 2020). Melalui meta-analisis Bailey dkk.

(Memon dkk., 2020), terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *engagement* dengan *turnover* karyawan, sehingga memberikan bukti kuat untuk kedua konstruksi.

CV "X" mulai mengelola kepemimpinan, iklim, dan individu dengan memperbaiki sistem manajemen, terutama proses rekrutmen sampai periode *training*. Beberapa aturan baru yang mulai ditetapkan juga perlu mendapat apresiasi, salah satunya program penghargaan untuk karyawan terbaik. Mereka melakukan banyak evaluasi, namun permasalahan *turnover* sebenarnya masih berlanjut walaupun memang tidak separah dulu. Perubahan CV "X" yang terlihat signifikan kini menghasilkan penurunan *turnover* hingga sebesar 5% saja dari tahun sebelumnya sekitar 10-15%. Selain itu, didapatkan teguran terkait *attitude* seperti kedisiplinan hingga kejujuran. Bagi peneliti penemuan di lapangan ini cukup menarik, mengingat sekalipun adanya perombakan pada beberapa aspek di lingkup organisasi tetapi masih ditemukan 'gap' *work engagement* baik dari aspek maupun dampak yang memengaruhi. Wawancara dan observasi lebih lanjut dengan kelima narasumber, menghasilkan kesimpulan bahwa individu positif juga memiliki peran krusial dalam membangun organisasi positif terutama *work engagement*.

Organisasi harus fokus dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan serta menjaga mereka tetap termotivasi dan positif, tidak semata-mata hanya mencakup pekerjaan saja tetapi bagaimana organisasi tersebut secara keseluruhan (Strom dkk., dalam Mehrad, Castro, & Olmedo, 2020). Oleh sebab itu, mencari faktor-faktor yang mungkin efektif dalam memajukan berbagai perilaku organisasi seperti *work engagement* di antara



karyawan dengan lingkungan kerja mereka sangatlah penting (Ahmad, Ahmad, & Ali Shah, dalam Mehrad dkk., 2020).

Konsisten dengan penelitian sebelumnya, penelitian Li, Castaño, & Li (2018) menemukan jika pengetahuan terkait *psychological capital* karyawan secara positif memprediksi *work engagement*. Temuan mereka mendukung perspektif model *Job Demands-Resources* (JD-R), di mana pada teori tersebut *psychological capital* sebagai *personal resources* atau sumber daya pribadi dapat menjadi salah satu faktor *work engagement*. Menurut model JD-R, *attitude* dan *outcome* kerja karyawan sangat bergantung pada tuntutan dan sumber daya kerja. Tuntutan kerja menunjukkan bahwa individu terus-menerus mengkonsumsi sumber daya dan energi, sedangkan sumber daya kerja dapat melengkapi sumber daya dan energi baru untuk merangsang motivasi serta *work engagement* (Hakanen dkk., dalam Li dkk., 2018). Sumber daya kerja meliputi intrinsik dan ekstrinsik. *Psychological capital* termasuk dalam sumber daya intrinsik. *Psychological capital* dapat merangsang motivasi, mempertahankan semangat kerja, mengatur *attitude* hingga perilaku individu sehingga memainkan peran penting ketika membicarakan kekuatan dalam diri individu (Fredrickson dalam Li dkk., 2018).

*Psychological capital* merupakan sumber daya pribadi global yang mewakili penilaian positif terhadap keadaan dan kemungkinan keberhasilan seseorang berdasarkan motivasi berupaya serta ketekunan (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, dalam Grover, Teo, Pick, Roche, & Newton, 2018). Konstruksi ini menangkap esensi motivasi masa depan, juga kapabilitas perasaan yang mendorong bagaimana karyawan secara individu berinteraksi dengan kendala

sekaligus peluang pada pekerjaan mereka. Studi sebelumnya mengenai sumber daya pribadi di model JD-R mengukur berbagai dimensi *psychological capital*, seperti optimisme, harapan, dan efikasi diri (Xanthopoulou dkk., dalam Grover dkk., 2018), namun mengabaikan komponen keempat *psychological capital* resiliensi. Kelalaian yang cukup mengejutkan karena sumber daya pribadi mengacu pada resiliensi individu dan setelahnya muncul sekitar 66 penelitian yang diterbitkan memasukkan *psychological capital* sebagai konstruksi empat dimensi di domain lain (Newman dkk., dalam Grover dkk., 2018). Studi tersebut mengeksplorasi bagaimana *psychological capital* sebagai konstruk empat komponen terhubung ke hasil positif yang diprediksi oleh model JD-R.

Pengembangan *psychological capital* dalam diri karyawan telah mendapatkan perhatian dari berbagai literatur. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa *psychological capital* secara positif terkait dengan kinerja karyawan yang mencakup *engagement* terhadap pekerjaan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja (Burhanuddin, Ahmad, Said, & Asimiran, 2019). Studi sebelumnya telah menghubungkan *psychological capital* dengan berbagai variabel seperti komitmen dan kepuasan kerja, kinerja pada status pekerjaan dan sosial, kecemasan, stres, kemampuan untuk mengatasi tekanan dan masalah, kebahagiaan, serta kesejahteraan psikologis (Golparvar; Luthans dkk.; Luthans; Luthans, Yousseff & Avolio, dalam Burhanuddin dkk., 2019). Selain itu, berbagai temuan pada *psychological capital* memiliki hubungan positif dengan lingkungan kerja karyawan dan variabel organisasi lainnya. Laporan yang diperoleh menunjukkan bahwa *psychological capital* memainkan peran penting dalam menangani tantangan di organisasi serta meningkatkan kompetensi karyawan (Rahimi dkk.; Mortazavi dkk.; Mahmoodvand, dalam Burhanuddin dkk., 2019).

Studi penelitian Alessandri, Consiglio, Luthans, dan Borgogni (2018) menguji model dinamis dampak *psychological capital* terhadap *work engagement* dan kinerja. Mekanisme di mana sumber daya psikologi positif dari *psychological capital* dapat mengarah pada *work engagement* yang lebih tinggi dan akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum, penelitian tersebut mendukung teori bahwa pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja secara tidak langsung disalurkan melalui *work engagement*. Tidak hanya itu, penelitian Chen (2018) bahkan menyoroti pentingnya meningkatkan *psychological capital* karyawan. Dalam hasil penelitiannya ditemukan bahwa karyawan dengan lebih banyak *psychological capital* menunjukkan *work engagement* yang lebih baik.

Beberapa penelitian di Indonesia seperti Niswaty, Wirawan, Akib, Saggaf, dan Daraba (2021), mengungkapkan *authentic leadership* dan *psychological capital* bersama-sama memprediksi *work engagement*. Kemudian penelitian *psychological capital* di PT Telekomunikasi Indonesia terhadap *work engagement* pada karyawan *customer service* menunjukkan adanya pengaruh, khususnya dimensi *work engagement* harapan atau *hope* (Wahyudi & Astuti, 2021). Pada instansi pemerintah dalam organisasi otoritas bandara di Jakarta, hasil analisis regresi berganda pada 87 karyawan juga memperlihatkan variabel *psychological capital* secara signifikan memprediksi *work engagement* karyawan dengan kontribusi sebesar 26,4% (Mulia, Wardani, Napitulu, & Prabadi, 2022).

Melalui pemaparan di atas berbagai faktor tentu dapat memengaruhi *work engagement*, namun yang paling banyak ditemukan adalah *psychological capital* sebagai *personal resources*. Meskipun banyak penelitian terkait *psychological capital* dan *work engagement*, penelitian di industri *Fast Moving Consumer*

*Goods Companies* (FMCG) Indonesia belum banyak ditemukan. Keunikan pada industri ini terletak pada perputaran barang yang cepat dengan biaya relatif rendah, sehingga kebanyakan industri FMCG seperti CV "X" memiliki target penjualan tinggi agar tetap bersaing dengan perusahaan kompetitor. Selain itu, barang yang dikemas pada industri FMCG memiliki umur simpan yang pendek karena permintaan konsumen tinggi, pengemasan mudah rusak, atau tanggal kadaluarsa cepat. Barang FMCG sering dibeli dan dijual dalam jumlah besar, sehingga mudah ditemukan karena terkait dengan kebutuhan penggunaan sehari-hari. Peneliti yang mengangkat fenomena permasalahan pada CV "X" juga tertarik mengungkapkan *psychological capital* dikarenakan observasi dan wawancara, sekaligus teori dari berbagai penelitian sebelumnya cukup menunjang hubungan dengan *work engagement*.

Selain itu, dalam penelitian ini pembahasannya bukan hanya mencakup hubungan antar variabel *work engagement* dengan *psychological capital* saja tetapi dimensi serta aspek pada kedua variabel juga akan dibahas satu per satu melalui analisa. Adapun temuan hasil tersebut dapat menjadi kebaruan bagi penelitian *psychological capital* dengan *work engagement* pada industri FMCG lebih lanjut.

## 1.2 Tujuan Penelitian

Mengetahui hubungan antara *psychological capital* dengan *work engagement* pada karyawan di CV “X”

## 1.3 Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan psikologi industri dan organisasi, terutama ilmu psikologi positif yang mendasari *psychological capital* dengan *work engagement* sekaligus memberikan wawasan baru terhadap penelitian selanjutnya.

### 1.3.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat menjadi acuan hingga pengembangan bagi perusahaan dalam menentukan metode dan strategi yang tepat untuk mengelola *work engagement* serta *psychological capital*.