

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah Permasalahan**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasi secara sadar dan memiliki batasan reaktif yang dapat diidentifikasi serta bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (Robbins, Stephen, Timothy & Judge 2008). Organisasi didirikan dengan memiliki orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang dilakukan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi (Mulyadi & Rivai, 2009).

Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga dan kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan berbagai aktivitas. Sumber daya yang diperlukan antara lain adalah sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting (Wirawan, 2009).

Sumber daya manusia memiliki kontribusi vital di dalam sebuah organisasi. Hal ini menjadikan karyawan sebagai penggerak atau ujung tombak dari organisasi. Untuk mencapai tujuan dari organisasi, seorang karyawan harus memiliki ikatan kerja yang

melibatkan karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi terlibat dengan kata lain setiap karyawan harus memiliki totalitas kerja atau sering disebut dengan *work engagement* (Yadnyawati, 2012).

Menurut Khan (dalam May dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Keterkaitan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan. Federman (2007) memandang rasa *engaged* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku. Senada dengan pendapat di atas Marko (2010) mengatakan bahwa perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya *turnover* karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Joushan dkk, 2015).

*Work Engagement* didefinisikan lebih lanjut oleh Schaufeli dan Bakker (2011) sebagai suatu kondisi yang positif terkait dengan pekerjaan. Jika ditinjau dari konsep *engagement* itu sendiri, *engagement* didefinisikan sebagai suatu sikap pandang yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan keinginan, dengan karakteristik; *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* ditandai dengan adanya *high levels of energy and mental resilience* pada saat bekerja dan keinginan untuk memberikan *effort*

dalam pekerjaan dan bersikap persisten walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu kepada keterlibatan secara mendalam seseorang dalam pekerjaannya dan adanya rasa antusias, terinspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* dicirikan dengan adanya konsentrasi penuh dan sangat menikmati pekerjaan sehingga waktu tidak terasa sudah berlalu cepat.

Menurut Marciano (2010) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa pekerjaannya telah selesai dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan dan evaluasi jika memang diperlukan. Lebih lanjut lagi Marciano menambahkan bahwa karyawan yang memiliki rasa *engaged* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Selain itu *engagement* juga mampu mempertahankan karyawan potensial, mempertahankan/ meningkatkan reputasi perusahaan, dan *stakeholder values* (Nancy R. Lockwood, 2007).

Namun pada kenyataannya sejumlah penelitian menunjukkan bahwa tingkat *engagement* pada karyawan masih tergolong rendah (Perrin, 2003; Kular, Gatenby, Rees, Soane, & Truss, 2008; White, 2011). Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Towers Perrin pada 35.000 lebih karyawan perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat, yang ditunjukkan pada 17% karyawan yang *engaged*, 19% *disengaged*, dan 64% lainnya menyatakan netral (Perrin, 2003). Sedangkan

penelitian global pada 10.914 karyawan di seluruh dunia didapatkan bahwa ada 31% karyawan yang *engaged*, khususnya yang berada wilayah Asia Tenggara ada sebanyak 26% karyawan (White, 2011).

Di sisi lain, karyawan yang *engaged* secara emosional akan mendedikasikan dirinya kepada organisasi dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan (Markos & Sridevi, 2010). Selain itu hal ini berarti karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi juga. Penelitian menunjukkan bahwa di Indonesia hanya sekitar 30% dari karyawan yang *engaged* secara aktif dengan sisa 70% lainnya menyibukkan diri namun tidak memberikan kontribusi yang cukup, baik secara individual maupun kolektif (Amol, 2010).

Data yang didapat oleh peneliti melalui wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 Oktober 2016 di Harian Bernas mengungkapkan bahwa dari 4 karyawan, 3 karyawan menunjukkan indikasi kurangnya rasa *engaged* pada pekerjaannya. Selain itu dengan didukung hasil wawancara dari bagian HRD menunjukkan adanya indikasi rasa *engaged* yang rendah pada karyawan Harian Bernas. Contoh perilaku karyawan yang ditunjukkan adalah seperti melakukan kegiatan di luar kegiatan seperti main *handphone* atau *searching* sesuatu yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, kurangnya tanggung jawab pada pekerjaan, idealnya karyawan bekerja sesuai dengan jam yang sudah ditentukan tetapi terdapat karyawan yang pulang walaupun jam belum menunjukkan waktu pulang dengan alasan bahwa pekerjaannya sudah selesai, mengeluh jika ada rapat yang dilakukan secara tiba-tiba sehingga membuat jam pulang mundur, *turnover* yang tinggi pada tahun 2015, karyawan kurang menyukai

kondisi yang sekarang dibanding dengan kondisi yang dulu sehingga kenyamanan dalam bekerja kurang. Ketidaknyaman kondisi ini dikarenakan adanya perpindaahan kepemilikan (akuisisi) sehingga hal ini menyebabkan iklim organisasi yang terjalin sebelumnya berubah menjadi tidak kondusif akibatnya ada karyawan yang mengeluh dan sebagian yang tidak terima dengan kebijakan ini memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Perusahaan Harian Bernas merupakan perusahaan swasta yang berdiri sejak 15 November 1946. Harian Bernas adalah sebuah perusahaan surat kabar harian yang terbit di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. Dikatakan di atas bahwa Harian Bernas mengalami pemindahan kepemilikan. Perpindahan kepemilikan resmi terjadi pada tanggal 20 Mei 2015.

Panduan wawancara di atas mengacu pada aspek-aspek *work engagement*. *Work engagement* dapat dikatakan tinggi jika memenuhi aspek *vigor*, *dedication* dan *absorption* sebaliknya jika ketiga aspek di atas (*vigor*, *dedication* dan *absorption*) tidak terpenuhi maka dapat dikatakan *work engagement* rendah. Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Harian Bernas memiliki *work engagement* yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan Harian Bernas yang ketiga aspeknya tidak terpenuhi.

Menurut Agustian (dalam Mudjiasih, 2002) mengatakan bahwa pentingnya *work engagement* tidak hanya pada perusahaan negara dan juga instansi pemerintahan namun juga perusahaan swasta bahkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. *Work engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi/ perusahaan bermakna untuk kehidupan setiap

karyawan hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Menurut penelitian Perrin (2003), *engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor yang melibatkan faktor emosional dan rasional yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. *Work engagement* merupakan hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaannya dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Albrecht, 2010). Selain itu Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal yaitu model JD-R (*Job Demands Resources model*) dan *psychological capital*. Model JD-R meliputi aspek lingkungan, fisik, sosial dan organisasi serta untuk *Psychological capital* terdiri dari kepercayaan diri (*self-efficacy*), harapan mengenai masa depan (*hope*), rasa optimis (*optimism*) dan resiliensi (*resilience*). Menurut Schaufelli & Bakker 2003 (dalam Bakker, 2008) *Job Resources* dan *Personal Resources* adalah prediktor utama dari *work engagement*. *Personal Resource* mengacu pada evaluasi positif yang berhubungan dengan daya tahan seseorang pada kemampuan dalam mengontrol serta memberikan dampak pada lingkungan.

Selain itu, Nany R. Lockwood (dalam Yadnyawati, 2012) mendefinisikan *engagement* sebagai sejuhmata karyawan memiliki komitmen terhadap sesuatu atau seorang didalam perusahaan. Lebih lanjut lagi dikatakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain: budaya organisasi, komunikasi, gaya kepemimpinan, dan reputasi perusahaan. Untuk generasi saat ini, kesempatan pelatihan dan pengembangan karir, *work/life balance*, dan sistem *rewards* yang

diberikan kepada karyawan atas usaha yang telah diberikannya menjadi hal yang penting untuk menimbulkan *engagement* karyawan. Budaya yang kuat dapat menimbulkan *engagement* pada karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan kondisi psikologi *meaningfulness (job enrichment, work-role fit)*, *safety* (adanya dukungan manajer dan rekan kerja) dan ketersediaan sumber daya yang mampu membuat karyawan ter-*engaged*.

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan (Moeljono, 2005). Budaya organisasi dapat merubah perilaku karyawan karena budaya organisasi menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap perilaku karyawan dan organisasi itu sendiri. Budaya yang positif akan mendorong karyawan untuk berprestasi. Sedangkan budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat menghambat aktivitas kerja (Rivai, 2000)

Budaya organisasi adalah mengenai aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam suatu perusahaan, mengacu kepada abstraksi seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian suatu bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan (Luthans, 2006). Namun budaya dapat memiliki pengaruh pada perilaku seseorang dalam bekerja. Menurut Luthans (2006) terdapat sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah: (1) Aturan perilaku yang diamati (2) Norma (3) Nilai dominan (4) Filosofi (5) Aturan (6) Iklim organisasi.

Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *engagement*. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka *engagement* dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *engagement* dari karyawan akan rendah (Akbar R, 2013)

Menurut Flamholtz (2011) pengaruh budaya organisasi tergantung kepada kekuatan budaya organisasi tersebut. Kekuatan budaya organisasi mengacu kepada seberapa besar dan seberapa dalam karyawan melakukan *dominant values* dan asumsi-asumsi dasar dari perusahaan. Budaya yang kuat membuat semua karyawan di unit yang berbeda-beda melaksanakan *dominant values* tersebut. Selain itu budaya yang kuat biasanya lebih bertahan lama. Sebaliknya budaya yang lemah, tidak bertahan lama dan hanya dipegang oleh beberapa orang di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kesuksesan organisasi melalui 3 fungsi: *control system*, *social glue*, dan *sense making*. Sebagai *control system* budaya organisasi sudah mampu menjadi kontrol sosial yang mampu mempengaruhi keputusan dan perilaku karyawan. Sebagai *social glue*, budaya organisasi mampu mempererat rasa kebersamaan orang-orang di dalam perusahaan sebagai suatu kesatuan organisasi. Semua karyawan dimotivasi untuk menginternalisasikan *dominant culture* untuk membantunya memenuhi kebutuhan akan identitas sosial. Hal ini dapat digunakan sebagai salah satu cara menarik minat karyawan baru dan mempertahankan *talent/ top performers*. Sebagai *sense-making* budaya organisasi

dapat membantu karyawan untuk memahami apa yang terjadi dan mengapa hal tersebut terjadi di perusahaan. Budaya organisasi dapat memberikan pemahaman mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya.

Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat kuat akan mengarahkan perilaku, di mana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Sejalan dengan hal tersebut perilaku yang kuat akan menunjang *engagement* pada karyawan. Hal ini didukung dengan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 33,5% terhadap *work engagement*. Kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa variabel budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk sebuah perasaan *engaged* pada karyawan.

Dari penjabaran di atas dapat diketahui bahwa *engagement* karyawan dan budaya organisasi ternyata menjadi faktor penting untuk kemajuan perusahaan atau organisasi. Sehingga dengan mempertimbangkan beberapa uraian teoritis di atas maka rumusan permasalahan pada penelitian ini secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut: “ Apakah ada hubungan antara budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan PT Harian Bernas?”

## B. Tujuan dan Manfaat

### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan PT Harian Bernas.

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian di bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi khususnya yang berkaitan dengan hubungan budaya organisasi dengan *work engagement*.

#### b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi dan manfaat bagi perusahaan PT Harian Bernas sehingga pihak perusahaan mampu mengambil tindakan secara *preventive* untuk meningkatkan *work engagement* yang ada pada karyawan yang memiliki rasa *engaged* yang rendah terhadap pekerjaannya. Sehingga untuk lebih lanjut produktivitas perusahaan ikut berkembang sejalan dengan perkembangan karyawannya. Selain itu dengan lebih memperhatikan budaya organisasi yang berlaku di dalam perusahaan akan menjadikan nilai, norma, serta aturan di dalam perusahaan semakin baik. Karyawan yang memiliki persepsi positif pada budaya organisasi di perusahaan akan menjadikan karyawan mampu berperilaku seperti yang diharapkan oleh perusahaan, maka hal ini akan meningkatkan perilaku *work engagement* pada karyawan.