

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi persaingan yang ketat di era globalisasi seperti ini, perusahaan harus mempertahankan aset-aset yang dimilikinya agar mampu menghadapi persaingan itu. Salah satu aset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, perkembangan sumber daya manusia dalam *setting industry and organizations* berkembang pesat. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perkembangan perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia suatu perusahaan harus berkontribusi untuk mencapai kesuksesan Khan et all (2012). Peran karyawan dalam sebuah perusahaan dinilai sangat penting karena turut berperan aktif dalam menetapkan suatu rencana, sistematis, melakukan proses, dan mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga tanpa adanya karyawan maka perusahaan tidak dapat bergerak dan mencapai tujuannya, maka dari itu semua, perusahaan harus berusaha untuk mengelola sumber daya manusianya dengan baik, dimana menurut Rivai (dalam Hamid, 2014) sumber daya manusia merupakan masalah yang paling kompleks, karena dapat menyebabkan sumber daya lain berfungsi menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki tingkat kualitas, tingkat kualitas sendiri merupakan salah satu tolak ukur untuk menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan

Pardananiningtyas & Budiani (2017).

Karyawan adalah makhluk sosial yang memiliki pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaannya Gusliza (2013). Kahn (1990) menyatakan bahwa penyebab karyawan meninggalkan atau menarik diri dari perusahaan yaitu karena telah kehilangan semangat dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, dan emosi yang secara tidak langsung akan berdampak pada kinerjanya. Sedangkan, karyawan yang bertahan di dalam perusahaan akan mengalami peningkatan kinerja kerja dalam mengerjakan pekerjaannya baik untuk dirinya sendiri maupun perusahaan.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa tertarik (*engage*) terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan menunjukkan performansi yang lebih baik dan membawa keuntungan bagi perusahaan itu sendiri dengan adanya keberhasilan pencapaian suatu tujuan yang telah dibuat Aaron (2011). Sebaliknya, dalam penelitian Solomon & Sridevi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang *disengaged* akan membuat dampak negatif pada perusahaan, karena karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut bekerja dengan minimal, rendahnya produktivitas dan menunjukkan tingkat absensi yang tinggi. Karyawan yang merasakan adanya hubungan baik antar karyawan hingga merasakan kepuasan di tempat kerja akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan tujuan sebuah organisasi. Sementara itu bagi karyawan yang kurang merasakan adanya hubungan baik juga tidak merasakan kepuasan akan meninggalkan suatu

tanggung jawab juga proses dalam mencapai tujuan organisasi Shmailan (2016).

Gallup Organization melalui surveinya berjudul *State of the Global Workplace: 2021*, menjelaskan mengenai pengukuran *Employee Engagement* dimana selama 10 tahun terakhir, keterlibatan karyawan menurun secara global sebesar dua poin presentase, dari 22% pada 2019 menjadi 20% pada 2020. Selain itu, hasil dari *Gallup's Global Workplace Analytics* mengatakan bahwa *Employee Engagement* di Indonesia menyebutkan hanya 8% karyawan Indonesia yang terlibat di tempat kerja, sementara 15% tidak memiliki *engaged*.

Hal ini karena karyawan merasa bahwa mereka tidak mendapatkan penghargaan (*reward*) yang sesuai dengan kinerja menjadi penyebab mengapa saat ini karyawan semakin sulit untuk merasa terikat pada perusahaan. Penelitian lain menemukan bahwa kurangnya kemampuan atasan dalam mengelola karyawan juga menjadi salah satu alasan sebuah perusahaan mengalami kesulitan dalam menjaga karyawan yang kompeten Gallup (2016). *Employee engagement* akan meningkatkan rasa optimis di lingkungan pekerjaan dan secara tidak langsung akan meningkatkan rasa komitmen antar karyawan dengan perusahaan, hal ini dapat dikatakan bahwa *employee engagement* merupakan hal penting dalam suatu perusahaan Ashraf et al (2012).

Gruman & Saks (2011) mengatakan *engagement* yang berfokus pada karyawan akan memicu rasa semangat, energy dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan yang *engaged* menjadi lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*. *Engagement* mempengaruhi tingkat energi yang tinggi dan dapat mengidentifikasi suatu pekerjaan, begitu pula hasil dari *disengagement* yang akan mempengaruhi tingkat energi yang rendah terhadap karyawan Gruman & Saks (2011).

Kahn (1990) menyebutkan bahwa *engagement* adalah konstruk yang melihat perbedaan di antara karyawan dan banyak energy dan dedikasi diberikan di tempat kerja. Aktar (2016) mengatakan bahwa *employee engagement* berdampak pada keberhasilan organisasi, dimana karyawan yang merasa terikat akan sangat antusias dalam bekerja sehingga mereka menampilkan atau memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. *Employee engagement* seharusnya dimiliki oleh setiap karyawan, seperti yang dikatakan Bakker & Leiter (2010), di perusahaan modern saat ini diharapkan agar karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga berharap karyawan memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus, mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri, hal tersebut merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar karyawannya *engaged*.

Keterikatan kerja semestinya dimiliki oleh setiap karyawan karena jika karyawan tidak *engaged* akan menjadi pusat masalah apabila karyawan tersebut kehilangan komitmen dan motivasinya dalam bekerja, maka

diharapkan karyawan dapat merasa atau memiliki rasa *engaged* terhadap pekerjaannya yang dimana akan banyak hal positif yang tercipta ketika karyawan merasa terikat terhadap pekerjaannya Bakker & Leiter (2010).

Aspek-aspek *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2004), yaitu *vigor* yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dalam bekerja dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan, *dedication* yang ditandai pada suatu perasaan yang penuh makna dalam suatu pekerjaan dan tertantang pada suatu pekerjaan, *absorption*, ditandai dengan penuh konsentrasi dan menikmati pekerjaannya sehingga merasa waktu berlalu terlalu cepat dan sulit meninggalkan pekerjaannya.

PT. Pos Indonesia (persero) - Klaten adalah perusahaan BUMN yang terletak di Jl. Pemuda Tengah No.199, Pondok, Klaten, Kec. Klaten Tengah, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak dibidang jasa pengiriman barang. Saat ini perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengiriman barang sudah cukup banyak dan mampu bersaing ketat dengan PT. Pos Indonesia, untuk menyikapi banyaknya jumlah pesaing yang unggul maka sebaiknya perusahaan ini meningkatkan tingkat *employee engagement* terhadap karyawan agar PT. Pos Indonesia ini lebih unggul bersaing dengan perusahaan lain, dan juga untuk menghindari karyawan yang ingin keluar dari perusahaann.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 21 April 2021 pada karyawan PT. Pos Indonesia (persero) secara acak menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki rasa *employee engagement* yang rendah,

menunjukkan adanya permasalahan terhadap *employee engagement*. Rendahnya dedikasi (*dedication*) perilaku karyawan ini menunjukkan merasa kurang memiliki keterikatan terhadap tugas yang diberikan sehingga menimbulkan sikap yang kurang hati-hati dalam mengerjakan tugasnya, sehingga menciptakan konsentrasi yang rendah pula. Selain itu, dimana karyawan merasa kurang semangat (*vigor*) sehingga cenderung merasa cepat lelah sehingga menimbulkan sikap kurang hati-hati. Rasa bosan dirasakan oleh sebagian karyawan, sehingga menunjukkan *absorption* yang rendah.

Hasil wawancara di atas sesuai dengan aspek-aspek *employee engagement* yang dikemukakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan belum berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, karyawan juga kurang merasa antusias dalam mengerjakan pekerjaannya karena keadaan konsentrasi yang rendah, merasa kurang bersemangat, dan mudah merasa bosan jika tugas atau pekerjaan yang diberikan lebih berat. Peneliti memilih untuk mengambil lokasi penelitian di PT. Pos Indonesia (persero) karena terlihat adanya masalah dalam *employee engagement*, karena itulah peneliti merasa permasalahan yang terjadi di PT. Pos Indonesia (persero) Klaten dan Yogyakarta sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti oleh peneliti.

Karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan konsisten mendemonstrasikan tugas perilaku umum, yaitu: Say, berbicara mengenai organisasi di mana individu bekerja kepada sesama rekan kerja, calon

karyawan yang memiliki potensial yang tinggi dan kepada pelanggan. *Stay*, keinginan untuk menjadi anggota organisasi di mana individu bekerja dibandingkan kesempatan bekerja pada organisasi lain. *Strive*, memberikan waktu lebih dimana tenaga dan inisiatif dapat berkontribusi pada kesuksesan pada kesuksesan bisnis organisasi.

Thomas (2009) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, karyawan bekerja dengan komitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat bagaimana cara menyelesaikan tugas, paham akan memonitor tingkah laku untuk memastikan apa yang dilakukannya benar dan sesuai dengan tujuan yang dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan. *Employee engagement* melibatkan pada individu yang bekerja secara penuh yang terlibat dalam pekerjaannya, hingga orang tersebut mampu bertanggung jawab dengan benar pada tugasnya. Menurut Ram & Prabhakar (2011) *employee engagement* yang tinggi diperoleh saat karyawan memutuskan untuk melibatkan dirinya, berantusias dalam berkomitmen, bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya dan mempercayai bahwa pekerjaannya mengubah keadaan jadi lebih baik. Selain itu, Solomon & Sridevi (2010) menyatakan bahwa karyawan yang *disengaged* akan membuat dampak negatif pada perusahaan, karena karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut bekerja secara minimal, dilihat dari rendahnya produktivitas dan menunjukkan tingkat absensi yang tinggi.

Employee Engagement dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, Menurut Vazirani (2007) antara lain : 1) Pengemangan diri, dimana karir yang terus meningkat dalam pekerjaannya akan menyediakan kesempatan kemajuan karir di organisasi. 2) Kepemimpinan, setiap karyawan memerlukan nilai yang jelas dari organisasi seperti di dengar pendapat karyawan terutama oleh pemimpin. 3) Image, seberapa besar karyawan dapat memberikan dukungan pada produk dan jasa yang dihasilkan organisasinya tergantung pada luasnya persepsi pelanggan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan organisasinya tersebut. 4) Kesempatan yang sama dan diperlakukan dengan adil, dimana keterikatan karyawan akan tinggi jika atas karyawan memberikan perlakuan yang sama. 5) Penelitian kinerja, organisasi melakukan penilaian kinerja dengan cara yang sesuai. 6) Gaji dan Bonus, untuk meningkatkan level keterikatan karyawan organisasi harus menyediakan upah dan benefit yang sesuai. 7) Kesehatan dan keselamatan, organisasi harus memiliki metode dan sistem yang sesuai untuk menyediakan upah dan benefit yang sesuai. 8) Kesehatan dan Keselamatan, organisasi harus memiliki metode dan sistem yang sesuai untuk menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan. 9) Kepuasan kerja, hanya karyawan yang puas yang memiliki *engage*. 10) Komunikasi, organisasi harus mengikuti kebijakan terbuka dimana adanya sistem komunikasi atas ke bawah harus sesuai dan diatur sebaik mungkin. 11) *Family friendliness*, ketika seseorang karyawan menyadari bahwa tempat individunya bekerja dan adanya perhatian maka karyawan tersebut memiliki kedekatan

emosional dengan organisasinya yang akan membuatnya *engage*, 12) *Co-operation*, jika organisasi saling bekerja sama dan saling membantu maka karyawan akan menjadi *engage* dengan organisasinya.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, menurut Vazirani (2007) terdapat faktor yang dapat menyebabkan *employee engagement*. Salah satu faktor yang dapat menyebabkan *employee engagement* adalah komunikasi. Istilah komunikasi berasal dari Bahasa latin, *communication* yang berasal dari kata *communis* artinya adalah “sama” dan *communico* atau *communication* yang berarti membuat sama Mulyana (2011).

Komunikasi adalah bagian yang penting dalam membentuk hubungan antara individu satu dengan lainnya serta dijadikan sebagai kontak sosial, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai sebagai alasan untuk karyawan tersebut menyukai jabatan atau pekerjaannya. Moghimi, Chamanzamin, dan Shaghaghi (2013) dalam penelitiannya tentang pentingnya melakukan komunikasi dalam sebuah organisasi memiliki hubungan dan efek yang baik bagi performa kerja. Menurut Suranto (2018) Komunikasi merupakan gerbang kehidupan organisasi, komunikasi yang baik akan memperoleh banyak manfaat bagi produktivitas organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dalam menyelesaikan tugas-tugas fungsional, sekaligus memperkuat kualitas hubungan harmonis antar karyawan sebagai bentuk pelaksanaan tugas etika.

Jane (dalam Moghimi, 2013) melakukan sebuah pengukuran terhadap performa dan kemampuan komunikasi manager dengan

bawahannya, menunjukkan bahwa *komunikasi interpersonal* yang dilakukan antar keduanya dapat meningkatkan performa kerja keduanya. Komunikasi memegang peranan yang sangat penting di dalam perusahaan, ketika komunikasi dalam suatu perusahaan berjalan dengan lancar maka karyawan akan memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik pula, dalam hal ini khususnya adalah komunikasi interpersonal Siregar & Hardjo (2013). Kehidupan sosial dalam suatu organisasi akan hadir karna adanya intensitas hubungan komunikasi interpersonal yang baik Suranto (2018).

Mulyana (dalam Dewi & Sudhana (2013) Komunikasi Interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi secara tatap muka, setiap individu yang terlibat akan menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Siburia (dalam Diasmoro, 2017) dalam penelitiannya mengenai komunikasi interpersonal menyatakan bahwa komunikasi interpersonal menjalankan empat fungsi utama dalam mengatur hubungan antara anggota yang berada dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu dapat memberikan kontrol individu, motivasi individu, mengatur emosi, dan menambah informasi, dapat dikatakan komunikasi interpersonal menuntut adanya tindakan saling memberi dan saling menerima secara verbal berupa saran atau informasi diantara pelaku yang terlibat dalam sebuah komunikasi. Muhammad (2015) mengatakan komunikasi interpersonal sebagai suatu proses pertukaran informasi dari seseorang atau setidaknya lebih dari satu orang lainnya sehingga di antara dua orang tersebut langsung mendapatkan dan mengetahui umpan baliknya. Joseph A (dalam Patriana, 2014)

Komunikasi interpersonal yang efektif dimulai dengan lima kualitas umum yang perlu dipertimbangkan kembali dimulai dari keterbukaan, sikap empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan.

Komunikasi yang baik serta dukungan dari sesama karyawan dibutuhkan agar dapat menyelesaikan tugas secara maksimal secara tercapainya tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komunikasi interpersonal sendiri merupakan salah satu bentuk dari komunikasi yang dapat dinilai sesuai dalam dinamika perusahaan. Sehingga, komunikasi interpersonal dengan sesama rekan kerja memiliki peran dalam mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Putri & Ratnaningsih (2018), hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal dengan rekan kerja dan *employee engagement*. Semakin tinggi komunikasi interpersonal dengan rekan kerja maka semakin tinggi pula *employee engagement*, dan sebaliknya. Menurut Devito (2011) terdapat beberapa aspek yang membentuk komunikasi interpersonal, antara lain adalah keterbukaan, dukungan, empati, sikap positif dan kesetaraan.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan oleh peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2002) *employee engagement* terbagi menjadi 3 aspek, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Pertama, vigor* yang melibatkan adanya tingkat energy dan ketahanan mental saat bekerja, *Kedua, dedication* mengacu pada adanya keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya dan merasa penuh

makna, serta memiliki rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya, *Ketiga, absorption* dimana adanya konsentrasi dan rasa keseriusan selama bekerja. *Employee engagement* merupakan sikap dan perilaku dimana karyawan memiliki rasa keterikatan secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap perusahaan manapun. Sementara komunikasi interpersonal jenis komunikasi yang bias dilakukan sehari-hari dan dalam suatu perusahaan komunikasi ini bisa dilakukan oleh individu satu dengan lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyono (2013) menyatakan ada pengaruh antara komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi semakin baik juga. Maka permasalahan yang akan diteliti adalah apakah ada hubungan antara komunikasi interpersonal dengan *employee engagement* pada karyawan di PT. Pos Indonesia (persero) – Klaten.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara komunikasi interpersonal dengan *employee engagement* pada karyawan PT. Pos Indonesia (persero) – Klaten

C. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi Ilmu Psikologi terutama pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Khususnya mengenai *employee engagement* dalam komunikasi interpersonal pada karyawan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi karyawan untuk lebih memahami *employee engagement* dengan meningkatkan komunikasi interpersonal guna memperbaiki hubungan antar individu dengan individu lainnya.

2) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi pihak perusahaan dalam menciptakan *employee engagement* yang tinggi pada karyawan dengan meningkatkan komunikasi interpersonalnya.

3) Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas, khususnya bagi para pengusaha yang akan merintis perusahaan baru untuk bisa dalam memperhatikan tingkat *employee engagement* terhadap karyawannya.