

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut tiap perusahaan memperkirakan transformasi lingkungan internal serta eksternal, melalui pengembangan sumber daya manusia agar perusahaan dapat meningkatkan penghasilannya (Michael dalam Ardiansyah & Budiono, 2022). Persaingan bisnis yang ada ditandai dengan banyaknya muncul perusahaan-perusahaan baru diberbagai bidang industri, khususnya setelah terjadi berbagai krisis berkepanjangan seperti *Covid-19* sebelumnya, industri *food and beverage* di Indonesia semakin bertambah (Rahmawati & Kurniawati, 2023).

Pelaku bisnis industri *food and beverage* dituntut untuk terus berinovasi agar mampu bersaing dan memenangkan persaingan di pasar yang semakin kompleks dimana inovasi yang dilakukan diharapkan mampu memunculkan keunggulan dari produknya sesuai dengan perubahan tren pasar, fluktuasi harga bahan baku, dan kualitas pekerja yang akan langsung menghadapi konsumen untuk memberikan layanan (Sudiantini & Samuel, 2023). Selain itu dengan adanya permintaan yang konsisten terhadap produk makanan dan minuman dari berbagai kalangan masyarakat menuntut pelaku bisnis industri *food and beverage* menerapkan strategi yang tepat

dalam memaksimalkan seluruh aspek sumber daya yang dimilikinya termasuk dengan sumber daya manusia yang dimilikinya (Sakinah et al., 2024).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling penting bagi organisasi dimana pada hakikatnya sebagai penggerak bagi setiap kegiatan didalam perusahaan (Farisi & Pane dalam Madona et al., 2022). Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa mendatang (Purnaya dalam Putri et al., 2021).

Namun, saat ini sumber daya manusia yang merupakan aset penting bagi industri *food and beverage* tengah mengalami perubahan signifikan, dimana pekerja saat ini memiliki sifat semakin kritis, cerdas, dan memiliki tuntutan tinggi untuk kesejahteraan mereka yang membuat perusahaan kesulitan untuk menemukan kandidat dengan perasaan nyaman, cocok, dan bangga bekerja pada pekerjaan yang dilakoni karena citra beban kerja *food and beverage* yang penuh dengan tekanan (Fuadi & Anjayani, 2023). Putri et al., (2021) menyebutkan bahwa dengan padatnya rangkaian kegiatan kerja yang ada dalam dunia *food and beverage* menuntut perusahaan untuk merekrut karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi, karena berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Gallup (dalam Mashita et al., 2021) diketahui bahwa 12% keuntungan bisnis atau perusahaan diperoleh karena memiliki karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi.

Diketahui juga berdasarkan survey *engagement* karyawan pada industri makanan dan minuman yang dilakukan Priambodo (dalam Septiani & Frianto, 2023) di Indonesia, karyawan yang mengutarakan dalam kondisi sangat *engaged* hanya sebesar 36% dengan 17% karyawan tidak *engaged* dan 23% karyawan hampir *engaged* sedangkan sisanya memilih untuk memisahkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja secepatnya setelah mendapatkan pekerjaan baru.

Hal inilah yang menjadi tantangan bagi para pelaku bisnis industri *food and beverage* untuk dapat bertahan dan tidak gulung tikar dalam ketatnya persaingan bisnis, seperti PT.X yang merupakan perusahaan yang bekerja dalam bidang industri dan bisnis *food and beverage* dimana cabangnya sudah tersebar di berbagai wilayah di Pulau Jawa. Di setiap cabang memiliki jumlah karyawan 5-10 orang dan 1-3 pimpinan outlet. Untuk meningkatkan omzet atau pendapatan perusahaan, karyawan outlet harus mampu *up selling* untuk mencapai target *sales point* setiap bulannya. Dengan target tersebut, karyawan yang diharapkan perusahaan adalah karyawan yang mampu menghasilkan dengan kemampuannya. Pendapat tersebut juga didukung oleh pernyataan dari Bakker dan Demerouti (dalam Mashita et al., 2021) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* menjadi prioritas utama dalam dunia bisnis karena karyawan yang terlibat menghasilkan lebih banyak produktivitas, inovasi, dan efisiensi.

Kahn (dalam Sari & Yuniawan, 2021) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan cara seseorang untuk mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional untuk menjalankan peran mereka di dalam organisasi.

Menurut Winowoda (dalam Sholikhah et al., 2022) *employee engagement* dapat diartikan sebagai kondisi dimana karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang (Manag dalam Ruhayat et al., 2022).

Schaufeli et al., (Bakker & Leiter, 2010) menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat diketahui berdasarkan 3 dimensi yaitu *vigor* yang diartikan sebagai niat untuk bekerja sungguh-sungguh dan gigih dalam menghadapi kesulitan, *dedication* yang diartikan sebagai orang-orang yang memiliki kecenderungan untuk menjadikan pekerjaan mereka sebagai suatu pengalaman berharga, menginspirasi, serta menantang, dan *absorption* yang diartikan sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk senang dan tenggelam dalam pekerjaannya, seakan-akan lupa dengan keadaan sekitar, dan kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian dimensi tersebut, menurut Gallup (dalam Rahmawati, 2021) karyawan yang memiliki *employee engagement* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaannya, namun jika karyawan *not-engaged* atau karyawan yang tidak memiliki *employee engagement* akan bekerja seperti berjalan sambil tidur sepanjang waktu kerja, bekerja dengan selalu memikirkan waktu berakhirnya jam kerja dan tidak memberikan kontribusi lebih bagi perusahaan dan karyawan yang *actively disengaged* atau karyawan yang aktif tidak

memiliki *engagement* tidak hanya tidak senang dalam pekerjaannya, mereka dengan aktif menunjukkan bahwa mereka tidak menyukai pekerjaan mereka, bahkan sampai mengacaukan pekerjaan karyawan lainnya yang memiliki *engagement*.

Berdasarkan penjelasan yang demikian, maka peneliti melakukan wawancara, observasi, dan studi dokumen pada tanggal 21 Januari 2024 di salah satu perusahaan yang bergerak dalam bisnis *food and beverage* yang saat ini masih dalam proses berkembang. Diketahui dari keterangan staff HRD bagian personalia, para karyawan bagian outlet kerap kali memberikan laporan permasalahan outlet untuk dimintai solusinya, pemaparan permasalahan yang diajukan oleh para perwakilan outlet ini dinilai staff HRD bagian personalia sebagai kurangnya kegigihan para karyawan outlet dalam menangani permasalahan untuk mencapai solusi, berdasarkan keterangannya juga para karyawan outlet terkesan seperti menyerahkan permasalahan kepada pihak manajemen karena mereka hanya ingin berfokus pada pekerjaan yang jelas merupakan job desk mereka sendiri tanpa mau membantu tugas antar rekan kerja.

Berdasarkan temuan awal tersebut maka peneliti melakukan pendalaman kepada 4 orang supervisor outlet dengan bantuan staff HRD bagian personalia pada tanggal 28 Januari 2024 dan diketahui bahwa para karyawan yang bertugas pada outlet saat bekerja selalu terfokus pada waktu kerja mereka dan secara langsung berhenti melaksanakan pekerjaan jika sudah berakhir jam kerja, para karyawan juga kerap kali terlihat tidak nyaman dalam melaksanakan pekerjaan sehingga berdasarkan keterangan dari supervisor outlet para karyawan terkesan bekerja asal-asalan.

Dilandasi temuan yang demikian maka peneliti melanjutkan pendalaman pada tanggal 28 Januari 2024 kepada 8 orang karyawan dari 3 outlet yang berbeda dan diketahui bahwa para karyawan bekerja hanya karena butuh pemasukan dan berdasarkan keterangan mereka juga mereka tidak merasakan pengalaman berharga dalam pekerjaan mereka saat ini sehingga mereka hanya berfokus pada pelaksanaan job desk mereka tanpa harus berpikir membantu tugas antar rekan kerja. Para karyawan juga menjelaskan bahwa mereka juga memiliki tanggung jawab lain dan prioritas lain yang tidak dapat dialihkan dari kehidupannya sehingga mereka diharuskan untuk sadar akan waktu kerja yang diembankan agar tidak bekerja melebihi waktu yang diembankan dan tidak merasa rugi dalam bekerja.

Berdasarkan keterangan yang demikian maka diketahui bahwa para karyawan yang bekerja pada PT.X diindikasikan belum memiliki keterikatan kerja yang baik yang ditandai dengan kurangnya niat dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja, tidak munculnya perasaan berharga dari pekerjaan yang dijalani, dan adanya keinginan independen untuk memisahkan diri dari pekerjaan saat waktu kerja telah berakhir.

Menurut Federman (dalam Insan et al., 2022) faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* seorang karyawan yaitu kebudayaan, indikator sukses, pengertian prioritas, komunikasi, inovasi, penguasaan bakat, peningkatan bakat, insentif, dan pengakuan. Khan (dalam Rahmawati, 2021) juga menyatakan aspek kognitif dan emosional yang ada di dalam keterikatan kerja karyawan

dipengaruhi oleh tiga hal utama dalam organisasi yaitu keyakinan terhadap organisasi, para pemimpin, dan kondisi lingkungan kerja.

Wirawan (2016) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan. Kreitner dan Kinicki (Bakker & Leiter, 2010) menyebutkan bahwa lamanya seseorang bekerja pada suatu perusahaan akan menciptakan gambaran jelas akan pandangan karyawan terhadap perusahaan dan secara langsung mempengaruhi bagaimana karyawan merasakan keterikatan atau *employee engagement*. Dewi dan Prasetyo (2017) pernah melakukan pembahasan yang lebih terfokus, dimana keterikatan karyawan atau *employee engagement* dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja karyawan, lingkungan tersebutlah yang akan dirasakan, dipersepsikan, dan membentuk pengalaman.

Berdasarkan hasil penelitian Sugito dan Setiabudhi (2016) semakin baik lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh karyawan maka akan semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan perannya dalam perusahaan. Temuan yang sama juga didapati pada penelitian yang dilakukan oleh Ulfa (2020) dimana, setiap hal yang dirasakan dan dimaknai secara mandiri oleh karyawan pada lingkungan kerja atau dikenal dengan sebagai persepsi iklim organisasi, akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya *employee engagement* yang dimiliki.

Berdasarkan pendapat Amstrong (dalam Clement & Eketu, 2019) aspek-aspek lingkungan yang secara sadar dirasakan dan dipersepsikan oleh anggota organisasi

tersebut diartikan sebagai iklim organisasi. Sedangkan menurut Holloway (dalam Fajriah et al, 2016) iklim organisasi adalah persepsi bersama secara formal dan informal terhadap kebijakan organisasi, kebiasaan dan prosedur yang berlaku di organisasi.

Menurut Brahmana (dalam Effendy & Hardjo, 2016) persepsi iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak, perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Menurut Cahyono (Yuda & Putra, 2019), iklim organisasi juga disebut sebagai suasana organisasi dimana berbagai lingkungan kerja di sekitar tempat kerja mempengaruhi perilaku seseorang dalam melakukan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya memungkinkan pencapaian tujuan organisasi dengan cepat. Wirawan (dalam Hadijah et al., 2018) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang konsisten, dialami dan dipengaruhi oleh anggota organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, persepsi iklim organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. *Employee engagement* harus diberikan agar karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka. Salah satu cara perusahaan ingin mempertahankan karyawannya adalah dengan memberikan penghargaan. Perasaan bahwa mereka dihargai oleh perusahaan atau karyawan lain di perusahaan akan membuat karyawan lebih percaya pada upaya mereka. Karena dukungan perusahaan yang mereka rasakan, karyawan akan berusaha lebih meningkatkan kinerjanya (Wijayanti & Meita, 2021). Jika karyawan memiliki tingkat



partisipasi yang tinggi, mereka akan sangat termotivasi untuk bekerja, membuat mereka antusias, bersemangat, dan komitmen menghasilkan beberapa hasil tentang manfaat keterlibatan karyawan, termasuk kepuasan kerja, penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mempengaruhi kepuasan kerja (Putri et al., 2022).

Persepsi iklim organisasi sangat penting untuk membuat suatu perusahaan nyaman, aman, dan bahagia sehingga karyawan senang dan tenang dalam melakukan pekerjaannya. Persepsi iklim organisasi juga dapat membantu mencapai tujuan lain, mengidentifikasi apakah seseorang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan prosedur yang telah ditentukan atau malah tidak mampu melakukannya dengan baik (Wiratama & Kristiana, 2023). Berdasarkan paparan tersebut, diketahui bahwa PT X belum memiliki tingkat *employee engagement* yang baik, dilihat dari persepsi iklim organisasi yang dimiliki karyawan. Dengan kesimpulan tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian terkait “hubungan antara persepsi iklim organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan PT.X”.

## **B. Tujuan dan Manfaat**

### 1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi iklim organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan PT.X.

### 2. Manfaat

Manfaat yang didapatkan dari penelitian ini yaitu :

- a. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan khazanah keilmuan psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi dalam mengatasi permasalahan terkait *employee engagement* yang berhubungan dengan persepsi iklim organisasi tempat karyawan bekerja.
- b. Secara praktis, jika terbukti bahwa persepsi iklim organisasi ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan *employee engagement*, maka penelitian ini dapat dijadikan rekomendasi bagi perusahaan untuk menciptakan solusi peningkatan *employee engagement* yang berlandaskan iklim organisasi perusahaan.