

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Di zaman Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) persaingan antar perusahaan semakin pesat, sehingga sumber daya manusia (SDM) diuntut untuk terus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Pada persaingan ini perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang tangguh. Sumber daya manusia harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat sehingga potensi dalam diri berkembang maksimal (Sutrisno, 2015). Sumber daya manusia merupakan sumber yang mengendalikan, mempertahankan, dan mengembangkan perusahaan dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman dan mencapai tujuan dari organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan karena sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu perusahaan (Srimulyani, 2012).

Sama halnya dengan perusahaan pada umumnya, PT. X merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang bergerak di bidang *manufaktur* dan *engineering*, fokus pada produk perlengkapan rumah sakit. PT X ini memiliki beberapa unit produksi salah satunya divisi Hospital Equipment (HE), terdapat 4 unit yaitu unit *Welding*, Unit *Pre Treatment* dan *Painting*, Unit *Assembling*, dan *Packing*. Perusahaan PT X Yogyakarta juga memiliki visi yaitu bertahan, bertumbuh, dan berkembang melalui kerangka upaya ilmu pengetahuan teknologi

industri dan bisnis demi hari depan bersama yang lebih baik. Serta memiliki misi yaitu berperan aktif mewujudkan masyarakat industri dengan persaingan sehat teknologi mekanik dan elektronik, berperan sebagai *learning center* dalam bidang teknologi mekanik. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut maka dibutuhkan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai tujuan dalam perusahaan.

Selain itu di PT X Yogyakarta terdapat 2 jenis karyawan salah satunya yaitu karyawan kontrak yang melaksanakan pekerjaan di unit produksi. Karyawan kontrak adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja yaitu perjanjian (secara tertulis) antara dua pihak atau lebih yang bersanksi hukum untuk melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan (Lestari, 2008). Berdasarkan pendapat tersebut karyawan kontrak merupakan karyawan yang bekerja dengan tidak tetap.

Secara keseluruhan karyawan kontrak mengharapkan adanya peluang untuk menjadi karyawan tetap yang pada akhirnya akan mendapatkan promosi ke level yang lebih tinggi dan masa kerja yang lebih lama (Rousseau dalam Lub, ddk., 2011). Lebih lanjut ketika karyawan mengharapkan adanya peluang menjadi karyawan tetap dan mendapat promosi ke level yang lebih tinggi maka karyawan harus mengeluarkan kinerja terbaiknya dengan bekerja sungguh-sungguh, bersemangat, gigih, tanggung jawab, memberikan performa yang terbaik dari diri individu, fokus dengan yang dikerjakan sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan membentuk hubungan yang lebih stabil dengan perusahaan (Rousseau dalam Lub, ddk., 2011). Oleh sebab itu rasa terikat dengan

pekerjaan yang dilakukan sangat dibutuhkan oleh karyawan kontrak untuk mencapai peluang menjadi karyawan tetap dan mendapatkan promosi ke level yang lebih tinggi.

Terlebih lagi pada karyawan kontrak bagian produksi terdapat target yang harus dipenuhi perhari. Target yang harus dicapai dalam pembuatan produk per hari sebanyak 250 buah, untuk mencapai target yang ditetapkan maka karyawan harus mampu bekerja cepat, tepat, dan menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Bagian produksi ini memiliki tugas kerja yaitu karyawan melakukan penyambungan logam menggunakan teknik pengelasan, melakukan pengamplasan pada barang yang sudah dilas, selanjutnya karyawan melakukan pengecatan pada barang yang sudah diampelas, setelah melalui proses pengecatan maka karyawan merakit produk yaitu menyatukan antara bagian satu dengan yang lainnya sehingga menjadi sebuah produk. Pada bagian terakhir yaitu bagian pengemasan karyawan harus memastikan bahwa barang yang telah dikerjakan telah memenuhi standar dan kualitas yang baik serta layak untuk digunakan.

Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi, loyal terhadap pekerjaannya, tanggung jawab yang tinggi mampu bekerja dengan tim, keuletan, kegigihan dalam bekerja sehingga menghasilkan produk yang berkualitas baik. Kinerja karyawan tersebut membutuhkan keterikatan dalam diri sehingga individu memiliki ikatan dengan pekerjaan yang dilakukan dan mampu memberikan usaha terbaiknya untuk perusahaan. Pendapat ini senada dengan Siddhanta dan Roy (dalam Rahmadan & Sembiring 2014) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan dapat

menciptakan suatu kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan.

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Markos dan Sridevi (dalam Keizer dan Pringgabayu, 2017) mengatakan bahwa ketika karyawan merasa terikat pada perusahaan tempatnya bekerja, maka karyawan itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Karyawan akan menunjukkan sebuah hubungan yang aktif dengan perusahaan sehingga karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri karyawan untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran perusahaan.

Aspek-aspek dari keterikatan karyawan menurut Schaufeli, dkk. (2002) terdiri dari tiga yaitu aspek yang pertama *vigor* yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan ketahanan mental dalam bekerja. Aspek yang kedua *dedication* ditandai dengan suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi dalam bekerja. Aspek yang terakhir *absorption* ditandai dengan konsentrasi yang mendalam dengan pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan, namun pada kenyataannya masih banyak perusahaan yang memiliki tingkat keterikatan karyawan yang rendah. Hasil *survey* (MRI) *Marketing Research Intelligence* pada tahun 2012 (dalam Andriyani & Julita, 2016) menunjukkan dua pertiga atau

66% karyawan di Indonesia (70,13 juta jiwa) tidak memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya. Hal ini dipicu oleh minimnya perhatian dari pihak manajemen perusahaan terhadap pemenuhan kesejahteraan karyawan secara psikologis (Putri, Baga & Sunarti, 2015)

Hasil survey *Global Workforce Study* (GWS) di Indonesia yang dilakukan oleh *Towers Waston* (TW) tahun 2012, hampir dua pertiga karyawan tidak memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan. Sekitar 38% dari karyawan yang tidak memiliki keterikatan cenderung akan meninggalkan pekerja dalam 2 tahun, sedangkan hanya 21% karyawan yang memiliki keterikatan yang ingin meninggalkan perusahaan saat ini dalam 2 tahun. Didasarkan pada *survey* yang dilakukan Robbins (2015) menyatakan bahwa hanya sedikit pekerja yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya yaitu sekitar 29% memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Sementara 71% karyawan lainnya masih belum memberikan usaha terbaik ketika bekerja. Demikian, kenyataan yang ada dilapangan menunjukan tingkat keterikatan kerja yang masih rendah.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti pada tanggal 16 Oktober 2017 pada karyawan di PT X di Yogyakarta, Tujuh di antara sebelas orang karyawan menyatakan bahwa saat bekerja karyawan lebih memilih pekerjaan yang mudah untuk dilakukan dibandingkan pekerjaan yang membutuhkan pemikiran-pemikiran yang rumit, karena pekerjaan yang sederhana mudah untuk dikerjakan dibandingkan pekerjaan yang penuh tantangan. Ketujuh karyawan menyatakan bahwa sering terlambat dan malas bekerja dikarenakan karyawan yang lain sering juga melakukan hal tersebut. Salah dua dari tujuh

karyawan menyatakan bahwa dirinya hanya sekedar bekerja karena kewajiban, bukan karena betah dan senang bekerja di perusahaan. Menurut karyawan pekerjaan yang dilakukannya kurang sesuai dengan pemikiran yang dimiliki dirinya, selain itu menurut karyawan bekerja di perusahaan X tidak dapat menjamin kehidupan sehari-hari, keluarga, dan hari tua nanti.

Tujuh karyawan menyatakan bahwa pada saat bekerja karyawan hanya mengikuti dan mengandalkan inspirasi-inspirasi dari atasan. Tujuh karyawan menyatakan bahwa saat bekerja waktu terasa berjalan sangat lama terlebih jika belum gajian. Selain itu pada saat menunggu barang rakitan lain yang tidak kunjung datang hal tersebut membuat karyawan bosan menunggu. Lebih lanjut ke tujuh karyawan menyatakan bahwa saat bekerja tidak berkonsentrasi terhadap apa yang karyawan kerjakan, sehingga hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya saat merakit box, box yang besar seharusnya disatukan dengan box besar pula, akan tetapi karena karyawan tidak berkonsentrasi box tersebut terkadang dipasangkan pada box kecil sehingga posisinya menjadi tidak sesuai. Lebih lanjut menurut karyawan pada saat pemberian label barang yang telah selesai terkadang karyawan lupa menempel label pada barang tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan dalam diri karyawan saat bekerja di perusahaan PT X masih cukup rendah. Secara keseluruhan terdapat karyawan yang masih malas bekerja, bosan dalam bekerja, dan hanya mengandalkan inspirasi dari pihak atasan saja. Saat bekerja karyawan merasa waktu berjalan begitu lama, sehingga sulit berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan. Maka dari itu peneliti menyimpulkan permasalahan di PT X

Yogyakarta adalah mengenai keterikatan karyawan karena hal tersebut sesuai dengan aspek keterikatan karyawan menurut (Schaufeli, dkk., 2002).

Sandy dan Suharnomo (2011) menyatakan bahwa setiap perusahaan pastinya ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan, karyawan tersebut sebisa mungkin dijaga dengan baik agar merasa betah di dalam perusahaan, untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu menjaga karyawan dengan baik. Mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar karyawan terikat. Perusahaan akan sangat beruntung apabila karyawan sudah merasa terikat dengan perusahaan. Menurut (Bakker & Leiter, dalam Titien, 2016), organisasi modern saat ini berharap agar karyawan memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, organisasi juga berharap karyawan memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus.

Menurut Saks (2006) Keterikatan karyawan menjadi sering dibicarakan oleh perusahaan-perusahaan. Lebih lanjut menurut Catteeuw, Flynn, dan Vonderhorst, (dalam Muljiasih, 2015) hal ini dikarenakan keterikatan karyawan merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memperoleh keuntungan di lingkungan bisnis yang semakin menantang. Demerouti (dalam Mustamu & lewiuci, 2016) menyatakan bahwa ketika karyawan terikat, secara otomatis karyawan akan meningkatkan kinerjanya selaras dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selanjutnya Maslach, dkk., (2001) menyatakan jika rasa keterikatan kerja yang rendah akan mengalami

perasaan yang negatif dan merasa tidak bahagia di tempat kerja, sehingga dapat mempengaruhi rekan kerjanya melalui emosi yang negatif dan cenderung mengalami kelelahan secara emosi. Karyawan juga kurang inovatif dan kreatif, serta cenderung tidak ingin berbagi ide barunya dengan rekan kerja. Menurut Saks (2006), karyawan akan cenderung merasa tidak puas, tidak berkomitmen, dan memiliki intensi untuk meninggalkan perusahaan.

Menurut Saks (2006) keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan atasan, penyaluran keadilan dan prosedur. Penelitian Mujiasih (2015) menunjukkan keterikatan karyawan akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat karyawan bekerja. Selanjutnya menurut penelitian Kurniasari dan Izzati (2013) menunjukkan persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi terbentuknya keterikatan karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, maka salah satu faktor yang diduga mempengaruhi keterikatan karyawan merupakan persepsi dukungan organisasi. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan tujuh karyawan di PT X Yogyakarta pada 16 Oktober 2017 bertempat di kantor PT X Yogyakarta ketujuh karyawan tersebut menyatakan bahwa karyawan merasakan kurangnya keterikatan dalam diri karyawan dikarenakan perusahaan belum memberikan keadilan secara merata untuk seluruh karyawan, hal tersebut terkait penerimaan karyawan dalam perusahaan tidak sesuai dengan aturan yang seharusnya. Karyawan yang memiliki kerabat dekat yang bekerja di perusahaan dapat diterima dengan mudah di perusahaan. Sedangkan karyawan yang tidak

memiliki kerabat dekat harus melalui proses yang sangat panjang jika ingin bekerja di perusahaan, jenjang karir sangat lama meningkat, dari pihak atasan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan yaitu terkait pemberian tunjangan-tunjangan yang kurang sesuai. Lebih lanjut apabila terjadi konflik antara individu satu dengan yang lainnya pihak atasan tidak mau tahu apa yang terjadi, padahal menurut karyawan atasan sangat dibutuhkan ketika kondisi seperti itu terjadi. Karyawan juga mempersepsikan bahwa pihak atasan kurang bisa menerima pendapat yang disampaikan oleh pihak karyawan. Pernyataan yang diberikan oleh karyawan menunjukkan bahwa karyawan menilai dukungan organisasi yang diterimanya kurang sesuai dengan kontribusi kerja yang telah karyawan lakukan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan pada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan kepada karyawan saat dibutuhkan. Selain itu menurut Robbins (2015) Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Aspek-aspek dari persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) yaitu keadilan yang digunakan untuk mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. Dukungan atasan yaitu sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan terhadap pekerjaannya. Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yaitu berkaitan dengan gaji, keamanan dalam

bekerja, kemandirian, peran stressor, pelatihan dan ukuran organisasi yang didapatkan oleh karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi menjadi prediktor bagi keterikatan karyawan, dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang positif maka dapat menyebabkan keterikatan dengan pekerjaannya, dengan kata lain ketika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya positif, maka karyawan akan merasa menjadi bagian dalam organisasi dan mengembangkan hubungan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan yang merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi secara terus-menerus akan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi, sehingga terbentuk keterikatan pada diri karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Ram dan Prabhakar (dalam Yulianti & Puteri, 2016) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Hal ini muncul didasarkan pada teori timbal balik, bahwa karyawan yang merasa didukung dan diperlakukan baik oleh organisasi merasa memiliki kewajiban untuk melakukan hal yang sama terhadap organisasinya (Rhoades & Eisenberger, 2001). Karyawan yang percaya bahwa perusahaan yang memberikan dukungan kepada karyawan menjadi lebih terikat terhadap pekerjaan dan organisasinya (Rhoades & Eisenberger, 2001).

Persepsi dukungan organisasi merupakan suatu hal yang penting dalam memberikan dukungan kepada karyawan yang berdampak pada keterikatan kerja karyawan. Lebih lanjut karyawan percaya bahwa ketika organisasi tempatnya bekerja memperhatikan dan memberikan kesejahteraan maka karyawan akan memberikan reaksi dengan gigih, semangat, konsentrasi, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pendapat diatas dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Mujiasih (2015) juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan. Apabila persepsi dukungan yang diterima karyawan positif maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan dan sebaliknya, apabila persepsi dukungan organisasi negatif maka akan semakin rendah keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, karyawan mau bekerja dengan usaha yang lebih (Mujiasih, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan PT X Yogyakarta. Rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah apakah ada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan PT X Yogyakarta?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan PT X Yogyakarta. Jika penelitian ini terbukti, maka diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Manfaat teoritis, memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan ilmu psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan.
2. Manfaat praktis
 - a. Bagi Akademik, hasil penelitian ini dapat menjadi literatur tambahan dan media sebagai acuan untuk menambah wawasan bagi peneliti selanjutnya untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.
 - b. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi pihak perusahaan mengenai peranan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan. Hal tersebut dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan keterikatan karyawan.