

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pada zaman semaju saat ini, isu tentang perubahan dan persaingan perusahaan merupakan hal yang sangat penting dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus mengikuti perkembangan zaman. Sebuah organisasi atau perusahaan akan selalu dihadapkan pada persoalan, persaingan antar perusahaan, dan tantangan-tantangan baru yang harus diatasi. Menurut Byars dan Rue (dalam Marliani, 2015) menyatakan bahwa tantangan manajemen adalah munculnya isu-isu keberagaman di tempat kerja, perubahan tuntutan dari pemerintah, perubahan struktur organisasi, kemajuan teknologi, pemeliharaan kualitas dari produk perusahaan. Masalah-masalah yang ada tersebut harus diselesaikan dan diatasi oleh perusahaan agar dapat mempertahankan eksistensi dari perusahaan tersebut.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks maka keberhasilan organisasi tergantung dari pengelolaan dan pendayagunaan manusianya (Waluyo, 2015). Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan,

penyeleksian, pengklarifikasian, penepatan karyawan sesuai dengan kemampuan. Sumber daya manusia (SDM) di sebuah perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan, keseimbangan tersebut merupakan kunci utama dalam perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Pabrik *Cambrics* Primissima (disingkat PT. Primissima) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri tekstil yang terletak di Jl Magelang KM 15 Medari Sleman Yogyakarta. PT Primissima bergerak dalam bidang pemintalan, pertenunan, dan pembuatan kain yang berbahan baku dasar dari benang-benang, dalam proses pembuatan kain tersebut terdiri dari beberapa tahapan dimana bahan dasar berupa benang akan diolah dan ditenun sehingga menghasilkan kain-kain. PT Primissima merupakan perusahaan patungan (*joint venture*) antara pengusaha swasta nasional yang tergabung dalam GKBI (Gabungan Koperasi Batik Indonesia) dengan pemerintah Republik Indonesia dengan tujuan semula untuk memenuhi kebutuhan bahan baku batik halus berupa kain primissima (*mori*).

Perusahaan ini mempekerjakan karyawan yang cukup banyak sehingga menunjang pengoperasian pemintalan benang dan penenunan kain. Karyawan bagian produksi ini bertanggung jawab atas segala urusan pembuatan kain, adapun tugas dari karyawan produksi yaitu melaksanakan proses produksi sesuai dengan prosedur berdasarkan target kualitas perusahaan, mengoperasikan mesin, mengolah dan mengontrol proses produksi, selain itu karyawan juga

melaksanakan dan mengatur serta mengontrol dari bahan dasar benang menjadi bahan kain. PT. Primissima mempunyai beberapa departemen sebagai berikut yaitu *Weaving*, PPK & GF, Teknik Umum, Personalia, Sekertariat, AKT & Keuangan, Komersial, SPI, dan *Spinning* Baru.

Mengenai sistem kerja yang digunakan oleh PT Primissima terhadap para karyawan produksi (*weaving*) terdapat pengaturan jam kerja yang dibagi menjadi tiga *shift* atau jam kerja. Berikut pengaturan jam kerjanya *shift* pagi 06.00-14.00 WIB, *shift* siang 14.00-22.00 WIB, *shift* malam 22.00-06.00 WIB. Karyawan dibidang produksi (*weaving*) tersebut dituntut untuk bekerja secara maksimal, selalu bersemangat dan mampu menjaga kinerja sebaik mungkin meskipun mendapatkan jadwal untuk masuk *shift* pagi, siang ataupun malam demi menjaga kualitas produksi.

Karyawan bagian produksi ini lebih cenderung bekerja dengan fisik (tenaga), pikiran yang harus selalu konsentrasi, dan tekanan-tekanan yang lainnya agar dapat mencapai target sehingga memungkinkan karyawan merasakan kelelahan atau kelelahan fisik dan psikologis yang lebih dibandingkan dengan karyawan bagian kantor. Selain kecenderungan bekerja secara fisik karyawan bagian produksi harus berjalan 24 jam dengan pembagian waktu seperti di atas. Menurut Novitasari, Jayanti, dan Ekawati (2015) menyatakan bahwa karyawan bagian produksi memiliki aktivitas yang tinggi, serta *shift* kerja yang cukup padat sehingga memungkinkan karyawan bagian produksi mudah mengalami kelelahan dan beban kerja yang dapat membahayakan psikologisnya seperti halnya stres

kerja, rendahnya keterikatan pada pekerjaannya, bahkan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Dalam kondisi persaingan seperti saat ini, setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menunjang kemajuan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan juga sangat bergantung dari sumber daya manusia atau karyawannya. Oleh karena itu sebaiknya faktor sumber daya manusia atau karyawan menjadi sorotan atau perhatian utama pada perusahaan-perusahaan agar dapat dikelola semaksimal mungkin. Sumber daya manusia sebagai prediktor dalam keterikatan memiliki dampak yang sangat besar pada organisasi atau perusahaan. Ketika karyawan memiliki kondisi mental yang positif dan merasa puas akan pekerjaan, akan memunculkan rasa semangat (*vigor*) di mana akan mengacu pada perasaan penuh energi ketika bekerja, dedikasi (*dedication*) adanya rasa terlibat yang kuat pada pekerjaan dan merasa bangga akan pekerjaan, kemudian rasa penghayatan (*absorption*) dimana para karyawan bekerja dengan penuh konsentrasi dan merasakan waktu sangat cepat berlalu Bakker dan Demerouti (dalam Ekaputri, 2016). Adapun mengenai hal tersebut maka karyawan mempunyai *engagement* atau rasa keterikatan yang tinggi pada perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan atau organisasi perlu mencari bahkan mempertahankan sumber daya manusia atau karyawan yang tepat agar dapat bekerja sebaik mungkin dan memiliki rasa *engagement* terhadap kerja dan perusahaannya pula. Menurut Agustian (dalam Rahmah, 2013) menyebutkan bahwa *employee engagement* tidak hanya harus ada pada perusahaan swasta,

namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintah, bahkan organisasi. *Employee engagement* yang tinggi membuat seorang dapat memiliki komitmen dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan, selain itu rasa *engaged* dapat membuat seorang karyawan merasa keberadaannya dalam organisasi.

Menurut Marciano (dalam Akbar, 2013) seorang karyawan atau pekerja yang *engaged* akan mempunyai keterlibatan kepada perusahaan sesuai dengan tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa para karyawan telah menyelesaikan tugas dengan baik. Penyelesaian tugas tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan kedepannya. Selanjutnya Kahn (1990) menggambarkan keterlibatan sebagai penyerapan anggota di dalam organisasi terhadap peran kerja karyawan. Dalam keterlibatannya karyawan dapat mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Schaufeli (dalam Kataria, 2013) mendefinisikan keterlibatan sebagai pemenuhan sikap dan keadaan pikiran yang positif terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan di dalam diri karyawan.

Karakteristik dari *employee engagement* adalah karakter yang dianggap dapat mempengaruhi rasa *engagement* individu di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak para ahli yang memaparkan mengenai karakteristik-karakteristik dari *employee engagement*. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu *vigor*

(tinggi tingkat kekekutan kerja), *dedication* (suatu perasaan yang penuh makna), *absortion* (konsentrasi dan minat yang mendalam).

Krisis *employee engagement* menunjukkan adanya kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dengan harapan dari sebuah perusahaan, bahwa para karyawan seharusnya dapat memaksimalkan potensi-potensi dan melakukan pekerjaannya dengan baik. Selain itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai dedikasi dan bersikap energik (rasa *engagement*) dalam menjalankan pekerjaan. *Enganged* para karyawan dibutuhkan untuk mewujudkan itu semua, namun pada kenyataannya para karyawan ditemukan yaitu kebanyakan karyawan justru menyepelkan atau menganggap biasa-biasa pekerjaannya (Akbar, 2013).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Towers Watson dalam Survey bertajuk *Global Workforce Study* (GWS) (dalam Kurniawati, 2014) untuk negara Indonesia mendapatkan hasil yang cukup kurang baik karena hasil survey menunjukkan bahwa hampir dua pertiga karyawan di Indonesia tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan perusahaan. Lebih mengkhawatirkan lagi bahwa sekitar 38% karyawan yang tidak memiliki keterikatan atau *engagement* terhadap perusahaan cenderung akan meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu 2 tahun, dibanding dengan karyawan yang mempunyai keterikatan terhadap perusahaan sekitar 21% yang ingin meninggalkan perusahaan pada saat ini dalam 2 tahun. Berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh Robbins (2015) menyatakan bahwa hanya sedikit para karyawan yang mempunyai rasa keterikatan terhadap pekerjaan yaitu hanya sekitar 29%, sementara itu 71% dari karyawan masih belum memberikan usaha terbaiknya ketika bekerja. Dari data tersebut akan menguatkan

kedekatan hubungan keterikatan karyawan dengan perusahaan dan menunjukkan tingkat rasa keterikatan yang dimiliki oleh karyawan, di mana karyawan yang memiliki keterikatan cenderung untuk bertahan di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan HRD PT Primissima, terdapat beberapa karyawan bagian produksi ketika berangkat kerja masih ada yang terlambat, dan terdapat beberapa karyawan yang menggunakan jam istirahat berlebihan hal tersebut berbeda dengan karyawan yang berada di kantor. Selanjutnya dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 27 September 2017 terhadap 4 karyawan PT Primissima dengan pertanyaan-pertanyaan yang mengacu pada dimensi *employee engagement*. Data yang di dapat adalah 3 karyawan mengatakan bahwa karyawan merasa kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga membuat karyawan merasa kurang nyaman dan kurang semangat dalam bekerja. 2 dari 4 karyawan merasakan bahwa waktu bekerja terasa lama ketika masuk *shift* malam apalagi ketika badan tidak dalam kondisi yang baik atau *fit* dan kurangnya jam istirahat saat bekerja, selain itu dari penjelasan karyawan ketika istirahat ada beberapa rekan kerja yang melebihi batas waktu istirahat (istirahat hanya 1 jam). Kemudian 2 dari 4 karyawan menjelaskan bahwa karyawan tidak merasa bangga dalam pekerjaan yang dijalani dan merasa bosan. Selanjutnya menurut pernyataan dari ketua regu terdapat beberapa karyawan yang terlambat masuk kerja ketika bergantian *shift*, dari data hasil observasi yang dilakukan beberapa karyawan yang masuk pagi seharusnya jam 06.00 WIB sudah ada masuk ke ruang kerja tetapi ada juga beberapa karyawan yang datang terlambat sekitar 5 menit.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek *vigor* atau semangat cenderung bermasalah atau rendah, hal tersebut tergambarkan dengan perilaku karyawan yaitu terlambat masuk kerja ketika *shift* pagi dan merasa sulit dengan pekerjaan yang dilaksanakan karena pekerjaan membutuhkan ketelitian, selanjutnya ada karyawan yang melebihi waktu untuk istirahat (seharusnya waktu istirahat hanya 1 jam). Aspek dedikasi cenderung rendah hal tersebut tergambarkan dengan perilaku karyawan seperti pemaparan bahwa masuk *shift* malam waktu terasa sangat lama, selain itu terdapat penjelasan dari salah satu karyawan yang menjelaskan bahwa ketika masuk *shift* pagi (dari jam 06.00 sampai jam 14.00) waktu berjalan sangat lama. Aspek *absorption* cenderung bermasalah dan rendah hal tersebut dibuktikan dengan pemaparan bahwa karyawan merasa bosan dengan pekerjaan yang dilakukan. Oleh sebab itu peneliti mengambil subjek karyawan bagian produksi di PT Primissima yang dianggap mempunyai masalah mengenai *employee engagement*. Peneliti memilih karyawan bagian produksi di PT Primissima di mana perusahaan tersebut termasuk perusahaan yang cukup besar dengan pengoprasian berjalan 24 jam dan membutuhkan ketelitian dalam bekerja. Keterbatasan peneliti dalam mencari perusahaan lain juga menjadi bahan pertimbangan dalam pemilihan subjek penelitian, selain itu peneliti juga mengenal cukup banyak karyawan yang bekerja di bagian produksi tersebut.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang di lakukan oleh Wardani (2015) menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement* karyawan di PT Toyota AUTO 2000 cabang Bogor

Yasmin. *Engagement* karyawan pada perusahaan juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan itu sendiri, semakin karyawan tersebut menerapkan budaya perusahaan, maka karyawan tersebut semakin merasa terikat (*engaged*) kepada pekerjaannya dan kepada perusahaan tersebut. Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggreana (2015) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai, semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi *employee engagement* dan semakin rendah budaya organisasi semakin rendah *employee engagement*. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Joushan, Syamsun, dan Kartika (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT PLN (Persero) area Bekasi. Berarti semakin baik nilai budaya organisasi dianut oleh karyawan maka semakin tinggi juga tingkat *employee engagement*, hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi PT PLN (Persero) area Bekasi memiliki kekuatan yang besar karena tidak hanya mempengaruhi kinerja tetapi juga mempengaruhi tingkat *employee engagement*. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi cenderung akan memiliki *employee engagement* yang baik ditunjukkan dengan semakin semangat dalam bekerja, dan kerja keras dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Komunikasi yang baik juga akan membuat

karyawan menjadi lebih nyaman sehingga mampu meningkatkan *employee engagement* karyawan.

Wawancara yang dilakukan pada karyawan bagian produksi, menjelaskan bahwa ketika terjadi konflik antar karyawan atasan akan langsung memindahkan karyawan tersebut ke divisi yang lain dengan tujuan agar masalah tersebut tidak mengganggu ke pekerjaan. Selanjutnya 2 karyawan menjelaskan pada saat bekerja masih ada karyawan yang bekerja seandainya, dan masih mengandalkan rekan satu timnya, selain itu seorang karyawan merasa bahwa karyawan merasa sulit untuk mengikuti apa yang diharapkan oleh ketua regu, dan merasa kesulitan ketika dituntut untuk mampu menghasilkan produksi kualitas yang baik tanpa adanya kerja sama tim yang solid. Kemudian 2 karyawan menyatakan bahwa karyawan merasa tidak mengerti apa sebenarnya tujuan dan misi dari perusahaan, dari penjabaran karyawan tersebut karyawan merasa bahwa yang penting karyawan bekerja dan mendapatkan uang mengenai tujuan atau misi perusahaan itu sudah menjadi tanggungan dari karyawan kantor.

Menurut Federman (dalam Akbar, 2013) menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut, yaitu kebudayaan organisasi, indikator sukses, pengertian prioritas, komunikasi, inovasi, penguasaan bakat, peningkatan bakat, insentif dan pengakuan, dan pelanggaran. Selanjutnya menurut Sujono dan Nugraha (2013) budaya organisasi (*organizational culture*) diartikan sebagai suatu persepsi umum yang diterima dalam organisasi untuk dilihat sebagai karakteristik yang memberikan nilai-nilai pada organisasi, melalui budaya ini organisasi mempunyai identitas yang memberdakan dengan organisasi

yang lain. Menurut Arishant (2009) budaya organisasi merupakan sebuah pola yang mengacu pada sistem atau makna bersama, nilai-nilai dan kepercayaan yang digunakan secara bersamaan dalam suatu organisasi dan digunakan sebagai panduan para anggota dalam berperilaku.

Menurut Fey dan Denison (2003) terdapat beberapa aspek pada budaya organisasi yang mencangkup sebagai berikut *Involvement* (keterlibatan) menunjukkan tingkat partisipasi karyawan atau anggota organisasi dalam pengambilan keputusan-keputusan demi kemajuan organisasi. Organisasi yang efektif memberdayakan karyawannya, membangun karyawan secara tim, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua tingkat, *Consistency* (konsistensi) menunjukkan akan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi, *Adaptability* (adaptabilitas) adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi, *Mission* (misi) merupakan arah atau tujuan inti dari organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Organisasi yang sukses memiliki tujuan yang jelas dan arahan yang mendefinisikan tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Selfiana (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*, artinya apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik dan karyawan yang ada di perusahaan mengikuti budaya-budaya tersebut maka tingkat *employee engagement* di dalam perusahaan akan tinggi,

namun apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang buruk para karyawan tidak menerapkan nilai-nilai budaya yang ada di organisasi, maka tingkat *employee engagement* di dalam perusahaan akan rendah. Konsep budaya organisasi dapat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan, ketika budaya organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh karyawan maka *engagement* dari karyawan akan menjadi tinggi, namun sebaliknya ketika budaya dalam organisasi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan maka akan menjadikan *engagement* rendah. Jadi *employee engagement* merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan yang berwujud komitmen, keterlibatan, dan keterikatan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi (Akbar, 2013).

Melihat permasalahan pada latar di atas maka penelitian ini ingin mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan di PT. Primissima.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan di PT. Primissima Medari Sleman Yogyakarta.

## **C. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini mempunyai manfaat yang bersifat teoritis dan bersifat praktis yaitu sebagai berikut :

## 1. Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan dapat membantu menambahkan wawasan ilmu psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi yaitu tentang hubungan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan di PT. Primissima Medari Sleman Yogyakarta.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi karyawan

Diharapkan karyawan dapat menerapkan dan memahami pentingnya budaya organisasi dengan tujuan *engagement* karyawan menjadi tinggi agar karyawan merasa bahwa pekerjaannya penting bagi dirinya, karyawan mampu mencurahkan semua energi dan kekuatannya dalam menyelesaikan pekerjaan serta karyawan merasa bangga pada pekerjaan yang dilakukan.

### b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan arahan kepada perusahaan tentang pentingnya penerapan budaya organisasi agar meningkatkan *employee engagement* dengan tujuan karyawan merasa nyaman dan senang dalam bekerja, karyawan juga dapat menginvestasikan segala kemampuan baik dari fisik maupun psikologisnya. Selain itu bagi pimpinan PT. Primissima maupun perusahaan yang lain, pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap perusahaan atau organisasi agar meningkatkan persepsi budaya organisasi dengan harapan *employee engagement* di perusahaan meningkat, apabila budaya ditingkatkan dalam keseharian maka keterikatan pada karyawan akan membaik.