

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis yang sangat dinamis, menuntut konsistensi sekaligus aktualisasi dari perusahaan agar mampu bersaing. Dampak percaturan persaingan bisnis tersebut pada akhirnya menuntut perusahaan untuk cerdas dalam memilih strategi penguatan perusahaannya dari berbagai sektor.

Khusus dalam manajemen perusahaan, kedinamisan tersebut muncul dari paradigma konsep manajemen yang berubah. Konsep manajemen tradisional misalnya, yang memposisikan karyawan sebagai bagian dari ekosistem perusahaan yang pasif atau hanya menerima perintah, kini dalam konsep manajemen modern justru berperan sebagai *power* (kekuatan) perusahaan. Hal tersebut sekaligus mematahkan paradigma manajemen tradisional yang secara struktur pun berorientasi pada fisik, kepemimpinan yang kebanyakan ditentukan oleh garis keturunan (Šerifi & Dašić, 2012).

Salah satu konsep manajemen perusahaan yang berada dalam koridor konsep organisasi modern adalah konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Konsep ini mengarahkan agar perusahaan dapat menghargai hasil kerja karyawannya, dengan kata lain organisasi modern yang ingin kompetitif membutuhkan keterikatan karyawan (individu yang memiliki energi yang tinggi, dedikasi dan penyerapan (larut) (Bakker, 2017). Perubahan paradigma ini diyakini

untuk menambah dan menghasilkan nilai tambahan (manfaat untuk bisnis) dengan pengeluaran usaha, waktu, dan modal pada kegiatan MSDM.

Keterikatan kerja (*Work engagement*) menjadi salah satu bagian dari perkembangan kajian terkait MSDM tersebut, selain beberapa isu lain seperti: manajemen sumber daya manusia, manajemen bakat (*talent management*), MSDM berbasis kompetensi, e-MSDM, sistem kerja berkinerja tinggi, serta manajemen kinerja dan *reward* (Armstrong, 2014). *Work engagement* menjadi kajian serius dan mulai diminati didasarkan beberapa hal, seperti hasil survey yang dilakukan oleh Gallup Consulting. Gallup Consulting menemukan bahwa hanya 15% karyawan di seluruh dunia saat ini *engagement* di tempat kerja, yaitu secara psikologis diinvestasikan dalam pekerjaannya dan termotivasi untuk menjadi sangat produktif. 67% karyawan tidak terikat (*disengagement*), mengulur waktu dan upaya *diskresioner* di tempat kerja. 18% karyawan keluar dan benci terhadap tempat kerja. Enam (6) bulan pertama menjadi masa krusial bagi karyawan untuk dapat terlibat secara penuh (*engagement*) terhadap pekerjaannya. Seiring waktu, jumlah tersebut bertambah 40% karyawan yang mengalami penurunan keterikatan kerjanya (*disengagement*) dan 8% melepaskan diri pada pekerjaannya, hal ini akan menguat dalam 10 tahun masa kerja yang akhirnya *work engagement* masuk dalam level statis (Gallup, 2017).

Dalam pandangannya, Schaufeli dkk (2002) memaparkan bahwa isu *work engagement* merupakan hal yang menarik untuk dipelajari dalam konteks bahwa pandangan tersebut terkait upaya yang ingin dicapai agar berfokus pada hal-hal positif dari dalam diri individu daripada berfokus pada hal yang negatif. Perusahaan

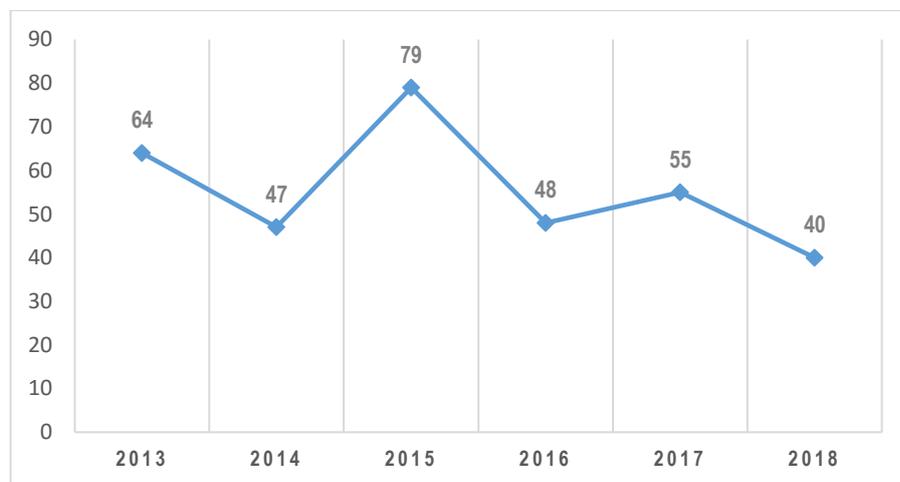
diharapkan dapat membangun suasana yang kompetitif dan iklim bekerja yang positif agar dapat meningkatkan potensi karyawannya. Strategi ini diharapkan merangsang karyawan untuk mengembangkan potensinya dalam kemajuan organisasi serta memikirkan hal-hal positif (Seligman & Csiksentmihalyi, 2000). Tujuan lainnya adalah agar dapat meningkatkan kesejahteraan mental karyawan dalam bekerja, diantaranya: 1) memiliki kepercayaan diri (*self-efficacy*) yang tinggi untuk mengambil dan melakukan tugas-tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (optimisme) tentang kesuksesan sekarang dan di masa depan; (3) bertahan dan mengarahkan jalan menuju tujuan (harapan) agar berhasil; dan (4) mampu bangkit ketika dihadapkan dengan masalah dan kesulitan untuk mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Beberapa temuan yang sudah dibahas di atas, memberikan gambaran bahwa *work engagement* menjadi bagian penting bagi perusahaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan menjadi perusahaan agar kompetitif.

Hal ini juga dirasakan oleh PT.SVU untuk mampu bersaing dengan perubahan lingkungan yang serba cepat ini. PT.SVU sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konsultansi dan riset harus dapat meningkatkan kualitas serta performa perusahaan yang kompetitif. Secara eksternal, persaingan perusahaan jasa konsultan saat ini sangat tinggi. Berdasarkan catatan yang dikeluarkan Ikatan Nasional Konsultan Indonesia (INKINDO), pada tahun 2018 peningkatan jumlah perusahaan jasa konsultansi meningkat secara signifikan, yaitu pertumbuhan rerata tahunan konsultan kecil dan menengah masing-masing 5,96% dan 6,49%. Jumlah konsultan kecil dan menengah pada 2018 tercatat 6.860 dan 935

badan usaha. Secara keseluruhan, jumlah konsultan pada 2018 tercatat 8.210 tumbuh signifikan dibandingkan dengan posisi 2015 sebanyak 6.390 konsultan (Maulana, 2019).

Selain semakin ketatnya persaingan, permasalahan lain yang dihadapi oleh PT. SVU adalah menurunnya kinerja perusahaan dalam kurun tiga tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar.1. Kinerja Kegiatan PT.SVU

Dari grafik di atas, maka dapat dilihat pada tahun 2018 menjadi tahun terendah pencapaian yang didapatkan oleh PT.SVU sepanjang enam tahun terakhir. Jika kinerja didefinisikan sebagai perilaku terhadap pencapaian hasil. Penurunan omset dan kinerja karyawan menjadi deteksi awal permasalahan yang terjadi di PT.SVU.

Terkait kinerja, selain jumlah kegiatan yang menurun. Semangat karyawan PT.SVU juga mengalami penurunan, hal ini terlihat ketika pelaksanaan observasi dan wawancara awal yang dilaksanakan mengawali penelitian ini. Banyak karyawan datang di atas jam masuk kerja yang ditetapkan

pukul 08.00 WIB tidak sepenuhnya dipatuhi oleh karyawan, banyak karyawan yang datang di atas pukul 08.30 WIB. Aktivitas pekerjaan tidak langsung dilakukan ketika sampai di kantor. Hal lain yang menjadi permasalahan adalah tenggat waktu pekerjaan yang banyak melebihi masa kontrak sehingga muncul komplain dari klien, hal ini menjadi catatan buruk dalam penyelenggaraan pelayanan.

Indikator lain yang mengindikasikan menurunnya *work engagement* di PT.SVU didapat dari laporan kepegawaian yang menjelaskan bahwa *turn over* pegawai di PT.SVU rata-rata 10% per tahun. Hal ini menunjukkan rendahnya dedikasi dan loyalitas dari karyawan. Bagi perusahaan, hal ini menjadi permasalahan serius karena harus mencari karyawan baru serta melakukan pendidikan dan pelatihan kembali.

Kinerja yang baik akan tercapai jika karyawan memiliki *work engagement*. Kajian terkait hubungan positif antara *engagement* dan hasil organisasi seperti; meningkat kinerja, efektivitas organisasi, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, produktivitas dan pengurangan pergantian karyawan sudah banyak dilakukan (Evenson, 2014; Harter, Schmidt, Killan & Agrawal, 2009). Emosi positif ini digambarkan ketika karyawan mampu menciptakan keinginannya untuk bermain dan menjadi kreatif. Sikap positif lain yang muncul yaitu ketertarikan, menumbuhkan keinginan untuk mengeksplorasi, mengolah informasi dan pengalaman serta bertumbuh (Bakker & Demerouti, 2008). Tolok ukur dari kedua perspektif di atas membawa pada kesimpulan adanya permasalahan *work engagement* yang ada di PT.SVU.

Permasalahan ini menjadi penting dan prioritas untuk diselesaikan, mengingat dinamika pekerjaan yang tinggi di PT.SVU. Aktivitas yang dijalankan mengharuskan karyawan mampu berakselerasi dalam penyelesaian pekerjaannya. Dalam terminologi yang dibangun oleh Bakker & Albrecht (2018), bahwa individu yang memiliki *work engagement* yang tinggi maka akan memiliki tingkat antusias terhadap pekerjaan mereka, benar-benar tenggelam dalam kegiatan pekerjaan mereka.

Dalam pandangan Kuok & Taormina (2017) menjelaskan bahwa *work engagement* dapat dilihat dalam dimensi kognitif yang menjelaskan bahwa karyawan pada ranah ini akan mengumpulkan informasi dari pengalaman yang dimilikinya sehingga dapat membuat kerja semakin kreatif, tidak berhenti pada hal tersebut. *Work engagement* dijadikan sebagai energi psikis sehingga membuat karyawan memiliki perjuangan dalam bekerja, totalitas dalam bekerja karena didasarkan energi dan mental yang kuat serta adanya rasa bangga dalam melaksanakan pekerjaannya. Secara perilaku yang tampak, *work engagement* dapat dijadikan sebagai energi untuk bekerja proaktif, mengisi aktivitas kerja dengan hal-hal positif terkait organisasi maupun pekerjaannya.

Secara lebih terperinci, Bakker & Albrecht (2018) juga menjelaskan tiga komponen ini dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, meliputi: 1) semangat (*vigor*) yang didefinisikan sebagai kondisi karyawan yang memiliki energi yang besar ketika bekerja, kemauan yang sungguh-sungguh dengan ketahanan mental dalam bekerja, mempunyai kesungguhan dan kegigihan dalam bekerja; 2) dedikasi (*dedication*), kondisi ini ditandai

ketika karyawan secara kuat terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya ditandai dengan perasaan penuh makna, inspiratif, serta memiliki rasa antusias yang besar; 3) Larut (*absorption*) diartikan karyawan yang memiliki konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga waktu berlalu dengan cepat tanpa terasa.

Dalam konteks PT.SVU, permasalahan lain yang muncul setelah dilakukan Analisis Diagnosis Organisasi (ADO), yaitu terkait *sistem reward* yang diberikan perusahaan untuk karyawan. Dikatakan fundamental karena faktor inilah mendasari *work engagement* yang rendah dari karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Keuangan dan Personalia dan tiga orang karyawan senior, permasalahan *reward* muncul karena adanya rasa ketidakadilan. Persepsi itu muncul karena karyawan tidak mengetahui standar pemberian bonus tahunan yang diberikan oleh perusahaan termasuk tugas tambahan yang dikerjakan. Tidak adanya prosedur maupun aturan baku dari perusahaan menyebabkan karyawan menjadi tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketidakjelasan terkait jumlah bonus tahunan tersebut berimplikasi dengan menurunnya kinerja karyawan. Keinginan menyelesaikan pekerjaan yang rendah dan kurangnya disiplin karyawan serta banyak pekerjaan yang melebihi tenggat waktu menjadi indikasi penurunan *work engagement* di PT.SVU.

Fenomena ini tentu sejalan dengan perspektif yang dibangun oleh beberapa ahli bahwa *reward* yang baik dapat memotivasi karyawan untuk lebih produktif (Mathis & Jackson, 2008). Pandangan serupa juga disampaikan oleh

Armstrong, (2014) bahwa tujuan *reward* sebagai sistem, program, dan praktik yang memengaruhi tindakan orang/karyawan sehingga tujuan dari penyusunan sistem *reward* untuk menyediakan cara yang sistematis untuk memberikan konsekuensi positif. Tujuan mendasar adalah untuk memberikan konsekuensi positif untuk kontribusi pada kinerja yang diinginkan.

Reward terbukti sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dan mengubah perilaku karyawan yang tidak puas. Karyawan sebagai aset perusahaan dan mereka adalah tangan dan otak yang melaluinya seluruh proses organisasi menjadi hidup. Oleh karena itu, sistem *reward* yang adil dapat membangun kepuasan kerja dan perilaku produktif dalam diri seorang karyawan (Mehmood, 2013). Sistem *reward* juga memainkan peran penting dalam memotivasi pekerja untuk melakukan inovasi (Anku, Amewugah, & Glover, 2018).

Berangkat dari makna filosofis terhadap *reward*, (Mathis & Jackson, 2008) memaparkan bahwa ada dua dimensi *reward* yaitu nilai filosofis dari hak, hak dimaknai sebagai kewajiban yang diberikan oleh perusahaan secara berkala. Cara pandang ini menjebak bagi perusahaan yang akhirnya banyak organisasi memberikan bonus hanya tanpa mengerti maksud pemberian tersebut sebagai hasil tugas, banyak kegagalan yang terjadi pada perusahaan. Karyawan “mengharapkan” bonus, yang menjadi hak istimewa lainnya. Nilai filosofis lain yaitu Filosofi upah berbasis kinerja, teknik ini pembayaran kompensasi didasarkan oleh perubahan perbedaan kinerja yang sudah dilaksanakan sehingga jika perusahaan membayar *reward* berdasarkan filosofi ini tidak menjamin kompensasi tambahan atau meningkat hanya karena karyawan

mengerjakan tugasnya. Sebaliknya, upah dan insentif yang disusun mencerminkan perbedaan kinerja di antara karyawan.

Tinjauan filosofis di atas, mengantarkan sudut pandang untuk melihat bagaimana PT.SVU menerapkan *reward* yang diberikan kepada karyawan khususnya bonus tahunan. Komponen *reward* diharuskan memuat elemen psikologis yang mendorong *reward* menjadi alat untuk menumbuhkan loyalitas, dedikasi dan semangat bagi karyawan serta sebagai strategi bisnis dan budaya organisasi (World At Work, 2017). Dalam tinjauan yang sama Hewitt (2015) menjelaskan keterkaitan antara persepsi karyawan terhadap keadilan dan implementasi *total reward* maka akan meningkatkan *engagement*. Kajian serupa juga dibahas oleh McMullen (2010) bahwa kualitas kerja, kepemimpinan, pengembangan karir, budaya organisasi dan keseimbangan kerja dan kehidupan semua memiliki dampak yang lebih besar pada *work engagement* daripada imbalan finansial.

Dalam kondisi yang sama keadilan prosedural memberikan pengaruh terhadap *work engagement*. Keadilan prosedural yang dimaksud adalah keadilan proses dalam pengambilan keputusan di organisasi yang menjadi bagian tak terpisahkan membangun iklim organisasi yang bertumbuh karena ketika hal tersebut dijalankan secara benar dan tepat maka akan memberikan dampak karyawan akan memiliki keinginan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengambil kendali di dalam organisasi (Karanja & Gachunga, 2014).

Ada dua hal yang dilihat dari penjabaran di atas yaitu permasalahan sistem *reward* yang dianggap tidak berjalan secara adil sehingga menurunkan *work engagement* karyawan yang ada di PT.SVU. Dalam beberapa pendekatan menjelaskan bahwa sistem *reward* memberikan kontribusi dalam menaikkan *work engagement*, hal lain juga bahwa ketika unsur keadilan diterapkan perusahaan maka akan dapat meningkatkan *work engagement*.

Kaitan dari dua hal ini memberikan gambaran bahwa pengaruh keadilan prosedural sangat besar baik dalam proses penyusunan sistem *reward* maupun *work engagement*. Agar menjamin bahwa perubahan *work engagement* memang disebabkan oleh pengaruh sistem *reward* maka diperlukan kontrol terhadap keadilan prosedural sehingga hasil yang didapatkan murni dari pengaruh sistem *reward* bukan karena pengaruh keadilan prosedural. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauh mana dampak dari sistem *reward* yang sudah disepakati dan diterapkan di PT.SVU terhadap *work engagement* dengan menjadikan keadilan prosedural sebagai variabel kontrol untuk dapat melihat pengaruh sistem *reward* tersebut.

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Dalam pelaksanaan kajian ini ada beberapa hal yang ingin dicapai terkait tujuan penelitian serta manfaat yang diharapkan, meliputi:

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh sistem *reward* yang sudah disusun di PT.SVU terhadap *work engagement* dengan keadilan prosedural sebagai variabel kontrol.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai pada penelitian ini, meliputi:

- a. Manfaat secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih informasi dan bukti empiris tentang bagaimana pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement*.
- b. Manfaat praktis, apabila terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dari sistem *reward* yang disusun terhadap *work engagement* maka perusahaan dapat menggunakan sistem *reward* tersebut sebagai upaya perusahaan meningkatkan kinerja serta mewujudkan visi dan misi perusahaan.

C. Keaslian Penelitian

Kajian terkait pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement* sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Diantaranya sebagaimana terjabarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
Crystal Hoole, Gabi Hotz	<i>The impact of a total reward system of work engagement</i>	Analisis Regresi	Ada pengaruh positif antara karyawan yang memiliki <i>work engagement</i> dalam memandang <i>reward</i> dibandingkan karyawan yang memiliki <i>work engagement</i> rendah	Pendekatan pada penelitian ini adalah kuantitatif <i>cross-sectional</i> dengan teknik analisis regresi. Metode pengumpulan data yang dilakukan menggunakan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES) dan Skala Kebermaknaan Psikologis (PMS) diberikan kepada 261 responden di beberapa lembaga keuangan di Gauteng, termasuk tiga kohort generasi (Baby Boom, Generasi X dan Generasi Y).
Brian Murphy	<i>The impact of reward systems on employee performance</i>	Kualitatif	Sistem <i>reward</i> sangat relevan dan sangat penting dalam bagaimana mempertahankan karyawan dan mencari karyawan baru yang potensial.	Penelitian ini dilakukan pada level manajerial operasional. Dalam penelitian ini melihat pola interaksi pimpinan dalam pembuatan keputusan mengenai <i>reward</i> , motivasi, dan bagaimana dapat memengaruhi kinerja.
Praptini Yulianti	<i>Procedural Justice, organizational trust, organizational Identification dan pengaruhnya pada employee engagement</i>	Structural Equation Model (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (Procedural Justice) terhadap <i>Employee Engagement</i>. - Pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (Procedural Justice) terhadap trust pada pimpinan atau supervisor. - Pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (Procedural Justice) terhadap <i>Organizational Identification</i> (OID) - Pengaruh yang signifikan antara <i>Organizational Identification</i> (OID) terhadap <i>Employee Engagement</i> 	Sampel dalam penelitian ini dikumpulkan hingga 100 responden. Kriteria responden yang dipilih adalah yang bekerja di PT divisi produksi, karena divisi produksi adalah inti dari perusahaan industri. Sampling Teknik dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square. Variabel terikat pada penelitian ini adalah <i>employee engagement</i> dengan variabel bebas Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification.

Ketiga penelitian di atas berbicara terkait masalah *The impact of a total reward system of work engagement*. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Crystal Hoole dan Gabi Hotz yang meneliti terkait pengaruh *total reward* terhadap *work engagement*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 261 responden yang diambil dari beberapa lembaga keuangan di Gauteng dengan melakukan kategorisasi dengan tiga kohort generasi (Baby Boom, Generasi X dan Generasi Y). Teknik analisis pada penelitian ini adalah analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi dalam memandang *reward* dibandingkan karyawan yang memiliki *work engagement* rendah.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Brian Murphy, dengan judul penelitian *The impact of reward systems on employee performance*. Hasil penelitian ini bahwa sistem *reward* sangat relevan dan sangat penting dalam mempertahankan karyawan dan mencari karyawan baru yang potensial. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada level manajerial operasional. Penelitian ini menggambarkan pola interaksi pimpinan dalam pembuatan keputusan mengenai reward, motivasi, dan bagaimana dapat memengaruhi kinerja.

Pada penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Praptini Yulianti dengan judul *Procedural Justice, organizational trust, organizational Identification dan pengaruhnya pada employee engagement*. Penelitian ini dilakukan dengan pengambilan sampel sebanyak 100 responden. Kriteria responden yang dipilih adalah yang bekerja di PT divisi produksi, karena divisi produksi adalah inti dari perusahaan industri. Sampling Teknik dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square*. Variabel terikat pada penelitian ini adalah *employee engagement* dengan variabel bebas *Procedural*

Justice, Organizational Trust, Organizational Identification. Adapun hasil dari penelitian ini adalah 1) adanya pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap *Employee Engagement*; 2) Pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap trust pada pimpinan atau supervisor; 3) Pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap *Organizational Identification* (OID) dan 4) Pengaruh yang signifikan antara *Organizational Identification* (OID) terhadap *Employee Engagement*, teknik analisis yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Penjabaran dari penelitian di atas membuat ketertarikan bagi penelitian terkait *work engagement* untuk melihat pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement* di PT.SVU, beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya di atas, antara lain; peneliti terlebih dahulu melakukan penyusunan sistem *reward*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan keadilan prosedural sebagai variabel kontrol untuk melihat pengaruh sistem *reward* terhadap *work engagement*. Keadilan prosedural digunakan agar hasil analisis lebih menjelaskan fenomena dengan optimal karena variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi variabel tergantung pengaruhnya menjadi terputus. Alat analisis yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini menggunakan *Analysis of Covariance* (Ancova) yang merupakan teknik analisis yang berguna untuk meningkatkan presisi sebuah percobaan karena didalamnya dilakukan pengaturan terhadap pengaruh peubah bebas lain yang tidak terkontrol dengan tujuan untuk mengetahui/melihat pengaruh perlakuan terhadap pengubah respon dengan mengontrol pengubah lain yang kuantitatif dari beberapa alasan diatas menandakan keaslian penelitian ini.