

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Organisasi merupakan kesatuan sosial berupa perserikatan manusia guna meraih tujuan bersama. Dalam menunjang aktivitas di suatu perusahaan, tentunya membutuhkan sumber daya yang dapat mendukung usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki keterkaitan dengan individu dan perusahaan itu sendiri. Karyawan sebagai bagian individual dalam perusahaan memiliki peranan besar dalam proses tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan memiliki peran esensial di dalam tujuan perusahaan. Sehingga, kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan, hal ini senada dengan Mangkunegara (2017) bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sumber daya utama pada suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Karyawan memiliki peran penting yang dimiliki dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlunya pengelolaan sumber daya yang baik sebagai wadah potensial dan aset utama perusahaan dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Upaya mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik, perusahaan perlu memulai dari proses rekrutmen dan seleksi yang tepat, di mana dalam hal ini terdapat kriteria penempatan orang berdasarkan kualifikasinya. Upaya ini menjadi dasar untuk keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

Anoraga (1998) memaparkan bahwa sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif akan menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan dapat mendapatkan hasil yang maksimal. Hal ini berkaitan dengan pemaparan Utama dan Stephen (2015) bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan pengaruh yang baik kepada kinerja karyawan. Manajemen SDM tentunya harus menetapkan strategi yang efektif untuk dapat meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan cara memperhatikan keterampilan, kemampuan setiap karyawan dan kapabilitas manajemen dengan keterkaitannya dalam pembuatan strategi sumber daya manusia.

Dewasa ini, persaingan dan tantangan dalam dunia industri semakin ketat, perusahaan saling berkompetisi untuk menjadi yang lebih unggul. Dalam upaya meningkatkan tingkat *employee engagement* terhadap karyawan dan agar lebih unggul daripada perusahaan kompetitor, juga menghindari adanya *turnover* dari karyawan maka perlunya melakukan pelayanan, operasional, dan kompetensi sumber daya manusia yang akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan, hal ini senada dengan pendapat Markos (2010) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang baik akan memiliki retensi karyawan yang tinggi, yang dapat menurunkan *turnover* karyawan, meminimalisir terjadinya *resign*, serta dapat meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, dan kepuasan konsumen.

*Employee engagement* merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior* Kahn (dalam Albrecht, 2010). Menurut Kahn (1990) orang yang memiliki perasaan *engaged* dengan

pekerjaannya akan memberikan waktu dan tenaga untuk mencapai keberhasilan dalam mengerjakan tanggung jawabnya. Karyawan memiliki ketersediaan untuk memberikan energi secara totalitas baik secara fisik, kognitif, dan emosional untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mendapatkan hasil kerja yang baik. Kahn (1990) mendeskripsikan *engagement* karyawan sebagai bentuk pemanfaatan diri mereka baik secara fisik, kognitif dan emosi dengan peran pekerjaan mereka.

PT Wijaya Karya Industri & Konstruksi merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang memiliki fokus bisnis di sektor industrialisasi dan pabrikasi baja. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2000, dengan nama awal yaitu PT Wijaya Karya Intrade yang awal mulanya bergerak di sektor industri *trading*. Pada tahun 2013 para pemilik saham melakukan perubahan nama menjadi PT Wijaya Karya Industri & Konstruksi. PT Wijaya Karya Majalengka (persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri konstruksi dan fabrikasi baja yang berlokasi di Jalan Raya Cirebon - Bandung. PT WIKA Majalengka melakukan proses pembuatan baja yang dibuat dari hasil peleburan pasir besi, batu bara, dan kapur. Dari bahan baku tersebut kemudian akan dilebur dalam panas dengan suhu di atas 1.000 derajat celcius yang kemudian menghasilkan besi cair. Dari besi yang telah mencair, akan dibentuk menjadi baja. PT WIKA Majalengka memiliki jumlah karyawan sebanyak 338 orang, yang terbagi menjadi 8 unit kerja. Dari 8 unit kerja, terdiri dari divisi KP, PEP, *Engineering*, Peralatan, QA & QC, Produksi, SHE, dan Manajer Pabrik.

Perusahaan WIKA Majalengka yang merupakan bagian dari perusahaan BUMN, memiliki budaya organisasi berupa *core values* yang dikenal sebagai

AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, Kolaboratif) yang harus diterapkan dalam melakukan pekerjaan. Schein (2004) menjelaskan bahwa *core values* merupakan bentuk keyakinan dan norma yang akan berpengaruh terhadap perilaku, pikiran, serta perasaan karyawan dalam suatu organisasi. *Core values* BUMN ini tentunya menjadi pembeda antara perusahaan milik negara dengan perusahaan swasta, hal ini diperkuat oleh pernyataan Robbins (2011) bahwa budaya organisasi memiliki fungsi sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena dalam budaya organisasi memiliki suatu identitas yang dapat membedakan satu organisasi dengan yang lainnya.

Wawancara yang dilakukan peneliti pada 25 Oktober 2021 kepada Bapak Anggara Kurnianto selaku Personalia PT WIKA Majalengka mengenai perilaku karyawan dalam bekerja dan peran aktif karyawan dalam pekerjaannya, beliau mengungkapkan bahwa karyawannya lebih mengutamakan hak mereka berupa gaji dan tidak mengetahui manfaat bekerja selain dari gaji dan lebih mementingkan hak daripada kewajiban sebagai karyawan. Banyak karyawan yang mengeluh ketika menghadapi kesulitan kerja, berperilaku bermalasan, dan mayoritas karyawan *fresh graduate* masih berada dalam fase remaja di mana kebanyakan dari mereka masih ingin banyak waktu bermain sehingga rasa tanggung jawab sebagai karyawan tergolong kurang.

Wawancara yang dilakukan juga kepada Bapak Agung Kurniawan selaku Staff PEP, beliau memaparkan bahwa rasa ketertarikan karyawan terhadap pekerjaannya bisa dikatakan rendah karena lingkungan kerja yang tidak mendukung. Senada dengan pendapat Bapak Agung Kurniawan, Bapak Primavera

Aditya Vini sebagai Staff Akuntansi pun mengatakan bahwa hubungan antara tim dan rekan kerja tidak memiliki keterikatan yang erat dibuktikan dengan kurangnya penyampaian komunikasi secara baik antar tim dibuktikan dengan beberapa kali terdapat miskomunikasi antara staff akuntansi dengan staff PEP perihal biaya proyek yang seharusnya masuk dalam pencatatan akuntansi tetapi tidak dilaporkan oleh staff PEP. Selain itu, wawancara kepada Bapak Fikri Haikal selaku Admin PEP bahwa rasa keterikatan sesama karyawan yang rendah dikarenakan kualitas komunikasi itu sendiri yang kurang, beliau memaparkan bahwa terkadang ketika jam istirahat berlangsung, karyawan lebih memilih menghabiskan waktu istirahat dengan bermain *gadget* daripada berkomunikasi dengan sesama karyawan lain sehingga hal ini yang menyebabkan keterikatan karyawan yang rendah.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 26 & 27 Oktober 2021 terdapat beberapa karyawan yang datang terlambat, asyik mengobrol ketika bekerja, dan tidak mengerjakan pekerjaan dengan benar. Rasa antusias para karyawan terlihat sangat rendah terhadap pekerjaan mereka, karyawan tidak berkonsentrasi penuh dengan pekerjaannya. Perilaku *Employee Engagement* yang baik dapat terlihat dari perilaku karyawan yang memiliki ketangguhan mental ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja, keinginan memberikan hasil kerja yang totalitas, mencintai pekerjaannya. Tetapi, pada kenyataan di lapangan banyak karyawan yang menyepelekan kebijakan dan peraturan karyawan karena terdapat beberapa karyawan yang masih terlambat masuk kerja, kebijakan lembur dilanggar dan hal ini tentunya tidak mencerminkan perilaku *employee engagement* sesuai penjelasan Rothbar (2006) *employee engagement* sebagai konstruk motivasional

yang memiliki dua dimensi berupa *attention* ditandai dengan ketersediaan kognitif seseorang dalam memikirkan peran kerjanya dan *absorption* berupa intensitas seorang karyawan dalam memfokuskan diri terhadap peran dalam pekerjaannya.

Peneliti juga melakukan studi pendahuluan pada tanggal 28 Oktober 2021 dengan metode kuesioner berisi 14 aitem berdasarkan teori *employee engagement* Schaufeli & Bakker (2004) pada 43 karyawan. Hasil studi pendahuluan *Employee Engagement* dapat diketahui melalui hasil kuesioner pada karyawan PT WIKA Majalengka yaitu, (10) karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi pada aspek *absorption* terlihat dari perilaku karyawan yang tekun dalam melakukan pekerjaannya dan sering tidak menyadari waktu bekerja terasa begitu cepat dan (33) karyawan memiliki *employee engagement* yang rendah pada aspek *vigor* terlihat dari perilaku karyawan yang terlambat ketika masuk kerja dan merasa sulit dalam melakukan pekerjaannya dan *dedication* terlihat dari perilaku karyawan yang tidak merasa antusias dalam bekerja terlebih ketika memasuki shift malam, hal ini tentunya belum memenuhi harapan bahwa seharusnya karyawan memiliki rasa *employee engagement* yang tinggi yang dapat melakukan pekerjaan dengan kesungguhan dan memberikan potensi yang maksimal terhadap perusahaan.

Rendahnya rasa *employee engagement* pada karyawan PT WIKA Majalengka ini menunjukkan bahwasanya terdapat kesenjangan antara kenyataan dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan bahwasanya karyawan seharusnya dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan menjalankan tugas secara optimal. *Employee engagement* pada karyawan sangatlah dibutuhkan dalam mencapai target dan mewujudkan cita – cita perusahaan, terlebih PT WIKA Majalengka merupakan

perusahaan industry fabrikasi baja yang menuntut karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dalam mencapai target yang telah ditentukan, dapat bekerja sama antar sesama karyawan, dan dapat bekerja di bawah tekanan namun pada kenyataan yang ditemukan bahwa mayoritas karyawan justru menyepelkan pekerjaannya. Masih terdapat karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan SOP, karyawan bekerja dengan semaunya sendiri, karyawan yang tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang bersifat *urgent*. Hal ini tentunya bertentangan dengan teori (Wellins & Concelman, 2005) yang memaparkan bahwa *Employee Engagement* merupakan aspek utama bagi kesuksesan suatu perusahaan dan memberikan dampak keunggulan bersaing bagi perusahaan. Karyawan dengan rasa *engagement* tinggi dapat dilihat dari loyalitas, energi, dan motivasi yang tinggi (Schaufeli & Bakker, 2004). Dengan demikian, karyawan biasanya akan meluangkan waktu lebih lama agar dapat bekerja dengan produktif dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih banyak .

Federman (2009) memaparkan bahwa *Employee Engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu : budaya organisasi, indikator sukses, pengertian prioritas, komunikasi, inovasi, penguasaan bakat, peningkatan bakat, insentif dan pengakuan, dan pelanggaran. Dalam faktor kebudayaan sendiri merujuk kepada budaya organisasi di mana dalam faktor ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang meliputi sikap, nilai – nilai, norma dan perilaku yang saling berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma – norma perilaku dalam berorganisasi. Berdasarkan pemaparan faktor - faktor di atas, terdapat faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yaitu budaya

organisasi yang merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* di perusahaan menjadi rendah. Pemilihan faktor budaya organisasi dikarenakan berdasarkan norma yang telah perusahaan buat melalui budaya kerja dapat diajukan sebagai acuan tata tertib yang memiliki orientasi terhadap pencapaian karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga apabila memiliki budaya organisasi yang baik maka karyawan akan bersikap baik dan berkualitas.

Robbins (2003) memaparkan bahwasanya budaya organisasi adalah suatu sistem yang dipatuhi oleh setiap bagian dari organisasi yang dapat menjadi pembeda organisasi tersebut dibandingkan organisasi lainnya. Sistem tersebut terdiri dari seperangkat aturan utama yang dihargai oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua konsep dasar, yaitu berdasarkan perspektif pegawai dan juga perspektif perusahaan. Konsep tersebut berdasarkan apa yang diharapkan melalui budaya organisasi dengan kenyataan yang terjadi dalam perusahaan. Budaya yang selaras dengan harapan karyawan merupakan budaya yang diinginkan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. Apabila suatu perusahaan memiliki budaya yang sesuai dengan harapan karyawan maka *engagement* dari karyawan akan tinggi, dan begitupun sebaliknya apabila suatu perusahaan tidak memiliki budaya yang diharapkan oleh karyawan, maka *engagement* dari karyawan akan mengalami penurunan.

Peneliti memilih budaya organisasi untuk dijadikan sebagai variabel independen penelitian ini karena berdasarkan penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh Baharudin (2018) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Linda (2015) yang menjelaskan bahwasanya terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan *employee engagement*, artinya hasil budaya organisasi yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* karyawan. Didukung pula oleh penelitian Akbar (2013) yang menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *employee engagement*, dan sebaliknya, semakin buruk budaya organisasi maka semakin rendah pula *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan variabel *employee engagement*. Budaya organisasi yang terdapat di suatu perusahaan, akan dapat mempengaruhi *employee engagement* perusahaan.

Budaya organisasi dan *employee engagement* memiliki peranan penting dalam menunjang aktivitas di sebuah perusahaan. Organisasi memerlukan cara untuk mempertahankan sumber daya manusia. Salah satu caranya yaitu dengan meningkatkan *employee engagement* karyawan ke dalam hal yang positif. *Employee Engagement* dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang positif dan hal ini tentunya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Karyawan akan dapat bekerja dengan baik di dalam perusahaan apabila mempunyai *employee engagement* yang tinggi. Semakin baik budaya organisasi akan menjadikan adanya peningkatan *employee engagement*, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi maka menjadikan penurunan *employee engagement*. Budaya organisasi akan berdampak kepada tingkah laku karyawan, metode bekerja, dan interaksi dengan

karyawan lain. Berkaitan dengan hal ini, diharapkan pada perusahaan untuk menerapkan konsep budaya organisasi yang baik dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* pada karyawan (Rizza, 2013).

Hasil dari observasi dan wawancara, serta studi pendahuluan yang telah dipaparkan di atas adalah gambaran fenomena yang terjadi di PT WIKA Majalengka. Karyawan PT WIKA Majalengka yang memiliki *employee engagement* yang rendah dipengaruhi oleh budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan. Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti merumuskan bahwa kondisi budaya organisasi menjadi salah satu pengaruh dari *employee engagement*. Berdasarkan dari latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : "**Hubungan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* Karyawan PT WIKA Majalengka**".

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Hubungan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* Karyawan PT WIKA Majalengka.

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat secara teoritis adalah memberikan kontribusi dan informasi bagi pengembangan di bidang psikologi, khususnya bidang psikologi industri dan organisasi, yaitu mengenai pembahasan hubungan budaya organisasi dengan employee engagement karyawan PT WIKA Majalengka.
- b. Manfaat secara praktis adalah dapat memberikan masukan kepada perusahaan untuk meningkatkan tingkat *employee engagement* karyawan agar karyawan menjadi loyal dan terikat dengan pekerjaannya.