

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas mengenai gambaran keseluruhan dari penelitian yang dilakukan. Dalam bab ini terdapat latar belakang masalah yang merupakan hasil observasi atau pengamatan dari fenomena yang terjadi di lingkungan organisasi, terutama yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Selain itu dalam bab ini juga akan disampaikan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

Beberapa tahun belakangan ini perubahan yang sangat cepat terjadi di berbagai sektor lingkungan organisasi. Hal tersebut berdampak pada semakin tingginya tantangan serta kompleksitas masalah yang dihadapi oleh hampir sebagian besar perusahaan di dunia. *Global megatrend* yang terjadi seperti perkembangan teknologi, revolusi industri 4.0, perang ekonomi negara-negara besar, perubahan iklim, dan perubahan demografi dirasakan secara global oleh hampir semua perusahaan, termasuk perusahaan-perusahaan di Indonesia. Kondisi-kondisi perubahan tersebut diyakini mempengaruhi tidak hanya aktivitas ekonomi dan pola interaksi sosial di masyarakat, namun juga berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia.

Lebih lanjut disampaikan oleh Presiden Joko Widodo bahwa revolusi industri 4.0 juga merupakan tantangan kalau kita tidak mempersiapkan diri dan tidak bisa mengikuti. Ia menyebutkan sesuai perkiraan McKinsey Institute, perubahan dalam revolusi industri 4.0 itu 3.000 kali lebih cepat dari revolusi industri yang pertama. Presiden Joko Widodo mengingatkan masyarakat terutama generasi muda untuk tidak grogi atau khawatir menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul saat ini dan mendatang. Menurutnya, yang dibutuhkan dalam situasi saat ini adalah menjaga produktivitas. Semua manusia Indonesia harus produktif atau menghasilkan sesuatu yang bermanfaat (Antaraneews.com, 2018). Hal serupa disampaikan oleh Imam Haryono selaku Staf Ahli Menteri Bidang Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri Kementerian Perindustrian. Ia menyampaikan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan teknologi digital yang dikelola dengan baik menjadi komponen kunci untuk mewujudkan revolusi industri 4.0 (Antaraneews.com, 2018).

Dalam upaya mengatasi berbagai tantangan baru yang semakin kompleks ini, setiap perusahaan perlu untuk melakukan berbagai inisiatif yang dapat membuat perusahaan mereka mampu untuk bertahan dan bahkan unggul dalam menghadapi tekanan ekonomi serta persaingan usaha yang semakin ketat. Salah satu inisiatif yang menjadi penting untuk dilakukan adalah yang berhubungan dengan proses pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Disinilah peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menjadi sangat penting dan relevan dengan kondisi yang terjadi.

Menurut Armstrong dan Taylor (2014), yang menjadi tujuan mendasar dari manajemen sumber daya manusia yang strategis adalah untuk menghasilkan

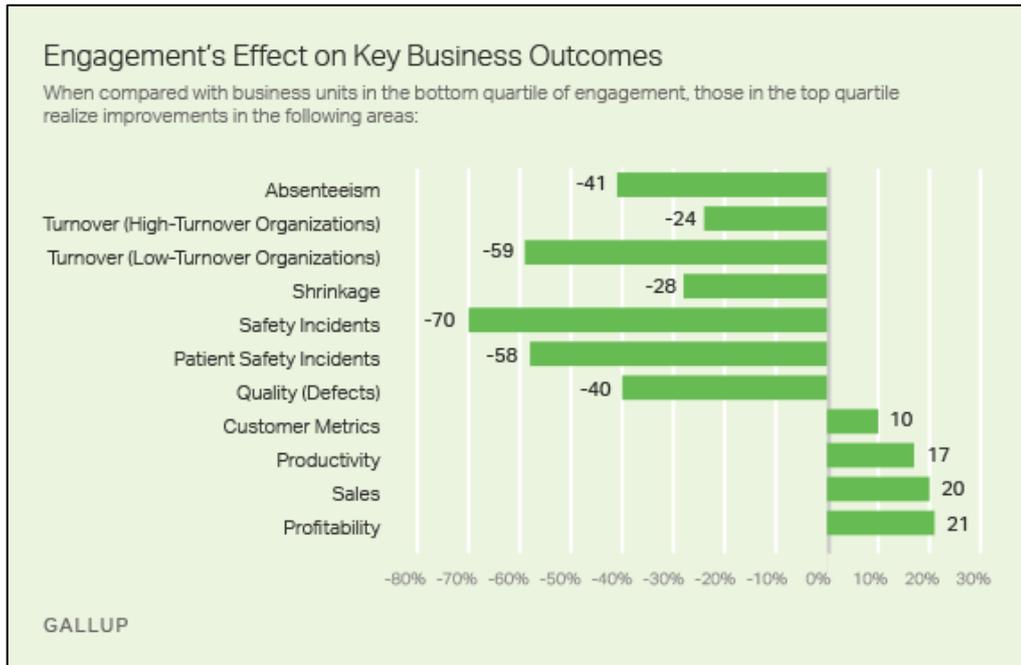
kemampuan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, *engaged*, berkomitmen dan bermotivasi baik yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Albrecht *et al.* (2015) di dalam penelitiannya yang berjudul “*Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*” mengungkapkan bukti penelitian yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat memberikan strategi untuk mencapai, mengembangkan, dan memelihara keunggulan kompetitif.

Konsep *employee engagement* sendiri pertama kali diusulkan oleh William A. Kahn dalam artikelnya yang berjudul: “*Psychological conditions of employee engagement and disengagement at work*”. Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai: “Pemanfaatan diri anggota organisasi pada peran pekerjaan mereka; dalam *engagement*, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan peran”. Selanjutnya, konsep *employee engagement* ini telah banyak dikembangkan oleh banyak peneliti dan praktisi menggunakan beberapa pendekatan yang relatif berbeda, sehingga muncul berbagai definisi yang menjelaskan konsep *employee engagement* dari perspektif yang relatif berbeda-beda. Definisi yang lebih umum dan sederhana mengenai *employee engagement* disampaikan oleh Gallup di salah satu bagian situs web-nya. Gallup mendefinisikan karyawan yang *engaged* sebagai karyawan yang terlibat, antusias dan berkomitmen pada pekerjaan dan tempat kerjanya (Gallup, 2018).

Gallup membagi karyawan menjadi 3 tipe, yaitu tipe karyawan yang *not engaged*, *actively disengaged*, dan *engaged*. Karyawan yang *not engaged* cukup

sulit untuk dikenali. Karyawan tersebut tidak mengganggu, mereka datang bekerja dan menghabiskan waktu dengan sedikit perhatian terhadap pelanggan, produktivitas, profitabilitas, keamanan bekerja, misi dan tujuan tim, atau usaha mengembangkan pelanggan. Karyawan yang *actively disengaged* cenderung berusaha merusak perusahaan. Mereka menyita waktu atasannya, tidak memperhatikan keselamatan kerja, bekerja dengan kualitas yang sangat rendah, melakukan pencurian, sering sakit, sering tidak masuk, dan berhenti kerja pada tingkat yang lebih sering daripada karyawan *engaged*. Karyawan yang *engaged* sebaliknya adalah karyawan dan rekan kerja yang terbaik. Mereka bekerja sama untuk membangun tim atau perusahaan, mereka terlibat, antusias, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka, mereka tahu ruang lingkup pekerjaannya dan mencari cara-cara baru dan lebih baik untuk mencapai hasil, secara psikologis mereka sangat berkomitmen terhadap pekerjaannya (Gallup, 2016).

Pada Gambar 1.1 dapat dilihat hasil penelitian Gallup mengenai hubungan *employee engagement* dengan hasil kinerja utama di organisasi. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki peluang keberhasilan dalam pekerjaan mereka hampir 2 kali lipat lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang *actively disengaged* (Reilly, 2014).



Gambar 1.1 Penelitian Gallup: Efek *engagement* pada hasil kinerja utama

(Sumber: Gallup, 2014)

Namun demikian, yang menjadi tantangan utama dari para praktisi manajemen sumber daya manusia adalah kenyataan bahwa mayoritas karyawan secara global termasuk tipe karyawan yang *not engaged* (Crabtree, 2013). Pada Gambar 1.2 dapat dilihat hasil penelitian yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2013 mengenai *employee engagement* di 142 negara. Hasil penelitian tersebut antara lain menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan di seluruh dunia yang *engage* dalam pekerjaannya.

*Worldwide, Actively Disengaged Employees Outnumber Engaged Employees by Nearly 2-1*  
 2011-2012 results among employed residents, aged 18 and older, in 142 countries and areas

	<b>2009-2010</b>	<b>2011-2012</b>
Actively disengaged	27%	24%
Not engaged	62%	63%
Engaged	11%	13%

GALLUP®

Gambar 1.2 Penelitian Gallup: Survey *engagement* secara global

(Sumber: Gallup, 2013)

Lebih lanjut pada Gambar 1.3 bahkan bisa kita lihat bahwa hanya 8% karyawan di Indonesia yang *engage* dalam pekerjaannya, sementara 15% karyawan di Indonesia termasuk tipe yang *actively disengaged*. Hal ini artinya mayoritas karyawan di Indonesia kurang memiliki *engagement* dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, yang antara lain dicirikan sebagai berikut: sebagian besar karyawan merasa enggan untuk berangkat kerja, kurang semangat dan gairah untuk mengerjakan pekerjaan mereka. Dengan demikian, melakukan sesuatu pada kelompok karyawan yang tidak atau kurang *engaged* supaya menjadi karyawan yang lebih *engaged* adalah merupakan strategi yang paling efektif yang dapat diterapkan oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan (Ratanjee & Emond, 2013).

*Lagging Behind Other Southeast Asian Nations*

Among Southeast Asian nations, employee engagement is highest in the Philippines, where 29% of employees are engaged and 8% are actively disengaged. In contrast, only 8% of Indonesian employees are engaged at work, while 15% are actively disengaged.

	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

GALLUP

Gambar 1.3 Penelitian Gallup: Survey *engagement* di Asia Tenggara

(Sumber: Gallup, 2013)

Berdasarkan penjelasan dan data-data yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan perlu memiliki lebih banyak karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, sehingga pada akhirnya hal ini menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat membuat perusahaan unggul dalam setiap kesempatan dan tantangan yang dihadapinya. Namun, kondisi *engagement* pada karyawan ini tidak muncul dan tumbuh dengan sendirinya. Perusahaan perlu melakukan inisiatif-inisiatif yang dapat meningkatkan serta mempertahankan tingkat *employee engagement* di perusahaan.

Albrecht (2018) di dalam model penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat beberapa variabel yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan *employee engagement*, yaitu: *organizational resources*, *organizational engagement climate*, dan *job resources*. Penelitian yang dilakukan ini adalah merupakan penelitian replikasi yang dilakukan untuk menguji model penelitian mengenai *employee engagement* yang dilaksanakan oleh Albrecht *et al.* (2018) dengan lokasi penelitian di wilayah Jabodetabek, dan untuk mengetahui variabel-

variabel mana saja yang sesungguhnya berpengaruh secara signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *employee engagement*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Bersumber pada hasil-hasil penelitian terdahulu, ditemukan sejumlah rujukan yang mengarah pada pentingnya mengangkat topik penelitian mengenai *employee engagement*, maka pada penelitian ini dikembangkan berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa faktor tersebut adalah *organizational resources*, *organizational engagement climate*, dan *job resources*.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah yang akan dijawab adalah bagaimana pengaruh antara *organizational resources*, *organizational engagement climate*, *job resources*, dan *employee engagement* di wilayah Jabodetabek. Pertanyaan penelitian yang bisa diambil adalah sebagai berikut:

1. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *organizational engagement climate*?
2. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job resources*?
3. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*?
4. Apakah *organizational engagement climate* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *job resources*?

5. Apakah *organizational engagement climate* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*?
6. Apakah *job resources* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*?
7. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *employee engagement* melalui *organizational engagement climate*?
8. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *employee engagement* melalui *job resources*?
9. Apakah *organizational resources* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *job resources* melalui *organizational engagement climate*?
10. Apakah *organizational engagement climate* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *employee engagement* melalui *job resources*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan demikian maka tujuan dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung *organizational resources* terhadap *organizational engagement climate*.

2. Untuk menganalisis pengaruh langsung *organizational resources* terhadap *job resources*.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung *organizational resources* terhadap *employee engagement*.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung *organizational engagement climate* terhadap *job resources*.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung *organizational engagement climate* terhadap *employee engagement*.
6. Untuk menganalisis pengaruh langsung *job resources* terhadap *employee engagement*.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational resources* terhadap *employee engagement* melalui *organizational engagement climate*.
8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational resources* terhadap *employee engagement* melalui *job resources*.
9. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational resources* terhadap *job resources* melalui *organizational engagement climate*.
10. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational engagement climate* terhadap *employee engagement* melalui *job resources*.

#### **1.4 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini akan dilakukan secara terbatas hanya mengenai analisis pengaruh antara *organizational resources*, *organizational engagement climate*, *job resources*, dan *employee engagement* dari karyawan yang bekerja di wilayah

Jabodetabek, yang telah berusia 18 tahun atau lebih, memiliki jam kerja 20 jam atau lebih dalam seminggu, dan telah bekerja lebih dari 3 bulan di perusahaan yang sekarang.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis, yaitu dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Secara khusus diharapkan penelitian ini juga dapat bermanfaat untuk kalangan akademisi yang ingin mengembangkan penelitian dengan konsep yang berhubungan dengan *organizational resources*, *organizational engagement climate*, *job resources*, dan *employee engagement*.

Selain itu juga diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat secara praktis, yaitu dapat menjadi bahan masukan bagi kalangan praktisi di perusahaan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi yang ingin mengusulkan suatu inisiatif menggunakan sumber-sumber dukungan yang ada di tingkat organisasi maupun pekerjaan untuk dapat meningkatkan *employee engagement* di dalam perusahaannya.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Pada sub-bab ini akan dijelaskan secara singkat mengenai pembahasan Tugas Akhir dalam sistematika pembahasan yang dibagi ke dalam 5 bagian, yaitu:

## BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan disampaikan mengenai latar belakang permasalahan mengenai pentingnya meningkatkan *employee engagement* sebagai strategi perusahaan untuk mencapai, mengembangkan, dan memelihara keunggulan kompetitif. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah yaitu: bagaimana pengaruh antara *organizational resources*, *organizational engagement climate*, *job resources*, dan *employee engagement* di wilayah Jabodetabek? Selain itu juga akan disampaikan mengenai pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai konsep dasar yang digunakan di dalam penelitian yang berhubungan dengan objek penelitian seperti *organizational resources*, *organizational engagement climate*, *job resources*, dan *employee engagement*. Selain itu juga akan diuraikan mengenai penelitian sebelumnya yang melatarbelakangi penelitian ini. Karena penelitian ini merupakan penelitian replikasi, maka pembentukan hipotesis akan dilakukan berdasarkan hipotesis penelitian yang sebelumnya.

## BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai desain dan tata cara penelitian yang akan dilakukan. Objek penelitian adalah *organizational resources* sebagai variabel

bebas, *organizational enegeement climate* dan *job resources* sebagai variabel mediasi, dan *employee engagement* sebagai variabel terikat. Subjek penelitian adalah karyawan di wilayah Jabodetabek yang telah berusia 18 tahun atau lebih, memiliki jam kerja 20 jam atau lebih dalam seminggu, dan telah bekerja lebih dari 3 bulan di perusahaan yang sekarang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis data kuantitatif, dengan metode survei, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dari penelitian sebelumnya. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah non-probabilitas, yaitu dengan teknik *convenience sampling*. Jumlah sampel untuk penelitian pendahuluan (*pre-test*) adalah 50 responden. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan terhadap instrumen penelitian yang akan digunakan, dinyatakan intrumen penelitian tersebut valid dan reliabel, serta layak digunakan untuk penelitian aktual.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan disampaikan mengenai hasil analisis dari data yang telah diperoleh dalam penelitian. Proses analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS versi 3.2.7. Jumlah sampel untuk penelitian aktual adalah 200 responden. Berdasarkan evaluasi model pengukuran (*outer model*), intrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel. Sementara berdasarkan evaluasi model struktural (*inner model*), dinyatakan bahwa *R-square* pada variabel *employee engagement* adalah 0,476. Hal ini berarti bahwa variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel

*organizational resources*, *organizational engagement climate*, dan *job resources* sebesar 47,6%, sementara 52,4% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Dari hasil pengujian hipotesis, dinyatakan bahwa pengaruh langsung yang signifikan adalah *organizational resources* terhadap *organizational engagement climate*, *organizational resources* terhadap *job resources*, *organizational engagement climate* terhadap *employee engagement*, dan *job resources* terhadap *employee engagement*. Sementara pengaruh tidak langsung yang signifikan adalah *organizational resources* terhadap *employee engagement* melalui *organizational engagement climate* dan *job resources*.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab yang terakhir ini penulis mengambil kesimpulan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi *employee engagement* secara langsung adalah *organizational engagement climate* dan *job resources*. Selain itu *employee engagement* juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh *organizational resources* melalui *organizational engagement climate* dan *job resources*. Sebagai implikasi manajerial, disarankan perusahaan perlu menyediakan *organizational resources* untuk meningkatkan *employee engagement* di perusahaan. Selain itu karyawan juga perlu memahami peran *employee engagement* dalam rangka mendapatkan akses ke *organizational resources*. Secara bersama-sama upaya perusahaan dan karyawan ini diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement*, yang pada akhirnya juga meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan secara keseluruhan.