

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu organisasi dengan suatu tujuan dan misi, dimana setiap perusahaan memiliki tujuan atau visi dan misi yang berbeda. Pada suatu perusahaan terdapat suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang saling berhubungan untuk mencapai satu tujuan yaitu tujuan perusahaan. Komponen yang saling berhubungan tersebut adalah sumber daya manusia, mesin, metode, uang, dan material (Daft, 2003). Tujuan perusahaan pada umumnya adalah profit, untuk mencapai profit yang maksimal maka kinerja perusahaan pun harus baik. Kinerja karyawan merupakan dasar bagi pencapaian kinerja perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan jika karyawan yang dimiliki melakukan usaha yang terbaik. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena sumber daya manusia berperan langsung dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang dilakukan di perusahaan dan juga sebagai pengendali komponen lain dari sistem pada perusahaan (Mangkunegara, 2009).

Mengukur tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyalarsan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *employee engagement*, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan (Albrecht, 2010).

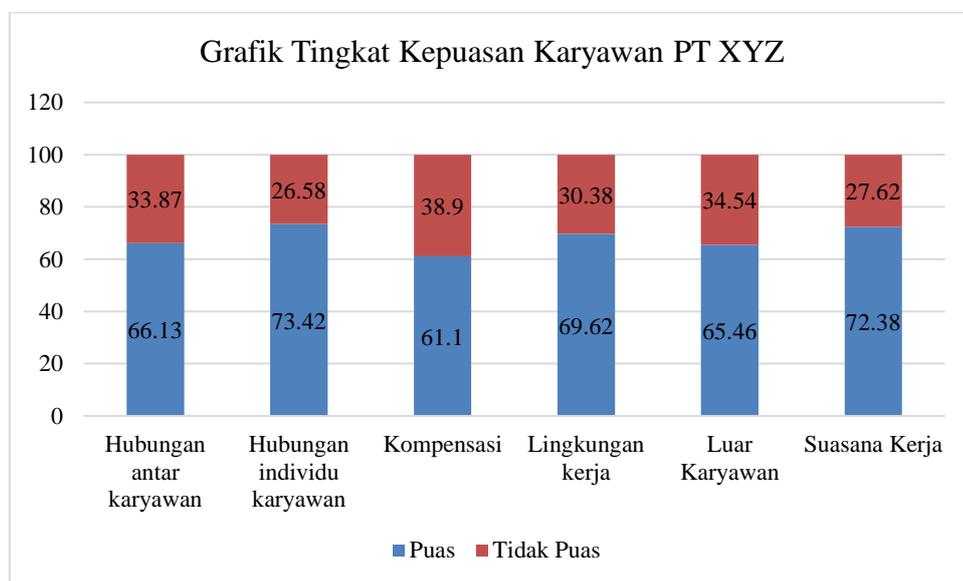
Menurut Suan (2009) dalam (Lamidi, 2010) *employee engagement* didefinisikan sebagai suatu proses di mana organisasi meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan untuk mencapai hasil bisnis yang superior. *Employee engagement* adalah sebuah penilaian terhadap bagaimana seorang karyawan meletakkan hatinya dalam pekerjaan di tempat kerja, kesiapan untuk memberikan upaya ekstra pada pekerjaan, dan kebersediaan untuk tetap bekerja bersama organisasi (Haerani, 2011).

Employee engagement juga mempengaruhi kinerja dan kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Lamidi, 2010).

Perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan baik agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja karyawan, maka dari itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan daya tarik internal bagi karyawan untuk menumbuhkan sikap dan perilaku karyawan yang baik. Berdasarkan penelitian Aon Hewitt, karyawan yang *engaged* dengan perusahaan akan mencerminkan sikap dan perilaku yang baik, kondisi ini disebut dengan *Say*, *Stay*, dan *Strive*. Kondisi *Say* adalah disaat karyawan secara konsisten mengatakan hal-hal positif mengenai perusahaan terhadap rekan kerja, karyawan baru, calon karyawan, pelanggan, dan rekannya di luar tempat kerja. Kondisi *Stay* adalah kondisi dimana karyawan memiliki keinginan besar untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Kecenderungan untuk berpindah tempat pekerjaan rendah dan akan tetap loyal terhadap perusahaan. Hal ini sangat penting terutama kepada *key employee* yang mungkin mendapatkan penawaran dari perusahaan lain. Kondisi ini juga dapat menekan angka *turnover* karyawan menjadi sangat rendah. Selanjutnya, kondisi *Strive* adalah kondisi dimana karyawan secara proaktif memberikan usaha yang lebih dan menunjukkan perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan (Hewitt, 2014).

PT XYZ adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang memproduksi vaksin dan anti sera dan memiliki visi “Menjadi Perusahaan *Life Science* kelas dunia yang berdaya saing global”. Tujuan perusahaan yakni berdaya saing global, maka perusahaan harus mampu bersaing dalam dunia industri internasional dengan salah satunya adalah selalu meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.

Kinerja organisasi perusahaan tentunya mendapat pengaruh besar dari kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa puas terhadap perusahaan. *Employee satisfaction survey* (ESS), yang dilakukan di PT XYZ saat ini adalah pengukuran terhadap kepuasan pegawai. Dengan faktor yang diukur dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk menunjang kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari hasil survei yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan tinggi, namun mengacu pada kinerja karyawan rendah (berdasarkan laporan kerja tahunan perusahaan (Biofarma, 2015)). Hasil survei kepuasan karyawan dapat dilihat pada Gambar I.1.



Gambar I. 1 Grafik Tingkat Kepuasan Karyawan PT XYZ

Faktor-faktor yang menjadi variabel pengukuran kepuasan pada PT XYZ adalah faktor hubungan antar karyawan yaitu mengenai hubungan suatu individu karyawan menjalin hubungan dengan karyawan lain. Pada faktor hubungan antar karyawan terdapat 6 subfaktor penilaian, yaitu :

1. Kesempatan memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan dalam bekerja
2. Kesempatan untuk mengarahkan rekan kerja
3. Kesempatan untuk mengembangkan hubungan lebih dekat dengan rekan kerja

4. Kesempatan untuk menjalin relasi dan bekerjasama dengan orang-orang penting di perusahaan
5. Semangat untuk bekerjasama diantara sesama rekan kerja
6. Sikap, cara dan seberapa mudah rekan kerja menjalin relasi

Sedangkan untuk faktor hubungan individu karyawan yaitu mengenai hubungan antara suatu individu karyawan dengan penampilannya di lingkungan kerja. Terdapat 5 subfaktor penilaian pada faktor hubungan individu karyawan, yaitu:

1. Kesempatan untuk bekerja sendiri
2. Dapat untuk tetap sibuk
3. Kesempatan untuk bertanggungjawab pada pekerjaan rekan kerja
4. Kesempatan untuk kemampuan menampilkan kinerja dan kemampuan terbaik
5. Kesempatan untuk menjadi “seseorang” di lingkungan pekerjaan

Faktor kompensasi yaitu mengenai kepuasan yang dirasa oleh karyawan terhadap pendapatannya, stabilitas dan jaminan kebutuhan masa depan karyawan. Faktor lingkungan kerja yaitu mengenai kenyamanan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, penilaian kinerja, dan mengenai terjaminnya keberlangsungan kerja. Selanjutnya, faktor luar karyawan yaitu mengenai hubungan atasan dengan bawahan. Faktor suasana kerja yaitu mengenai keadaan dalam rutinitas kerja.

Gambar I.1 menunjukkan hasil survei kepuasan yang dilakukan oleh PT XYZ pada tahun 2015, yaitu 66,13% pegawai puas pada faktor hubungan antara karyawan, 73,42% pegawai puas pada faktor hubungan individu karyawan, 61,1% pegawai puas pada faktor kompensasi, 69,62% pegawai puas pada faktor lingkungan kerja, 65,46% puas pada faktor luar karyawan, dan 72,38% puas dengan faktor suasana kerja. Dari hasil survey kepuasan tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai pada PT XYZ tinggi karena PT XYZ memiliki standar kepuasan sebesar 60%.

Jika tingkat kepuasan tinggi, seharusnya kinerja pegawai pada perusahaan juga tinggi, namun dari laporan kerja tahunan PT XYZ pada tahun 2015, kinerja pegawai adalah sebesar 6.8 dari skala 10. Tingkat kinerja pegawai sebesar 6.8 merupakan

hasil dari keseluruhan aspek dimana kinerja pegawai dinilai dari 7 aspek yaitu, gaji, jumlah tenaga kerja, jam kerja, jam lembur, hari kerja, *budget* yang digunakan dan hasil *mapping*. Oleh karena itu, tingkat kinerja sebesar 6.8 dari skala 10 berarti bahwa kinerja pegawai tidak berbanding lurus dengan kepuasan pegawai karena kinerja karyawan tidak mencapai standar kinerja PT XYZ yaitu 7 dari skala 10. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan (*engagement*), komitmen, keinginan untuk berkontribusi, dan rasa memiliki terhadap perusahaan, maka selain dapat menahan karyawan dengan kepuasan karyawan terhadap perusahaan, karyawan juga akan kerja dengan lebih produktif jika *engaged* terhadap perusahaan.

Pondasi dari *employee engagement* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut (Judge, 2009). Selain itu, Noe, dkk (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting (Raymon Noe & dkk, 2006).

Walaupun definisi dari kepuasan kerja dan *engagement* berbeda di setiap organisasi, para HR professional secara umum setuju bahwa *satisfaction* mengacu pada perasaan dari pegawai (*employees feel*), “kebahagiaan” mereka berkaitan dengan pekerjaan dan kondisi mereka seperti kompensasi, *benefits*, dan lingkungan kerja. *Engagement* di lain sisi, mengacu pada keterhubungan dan komitmen dari pegawai terhadap pekerjaan mereka yang terukur dengan usaha sendiri (*voluntary* – kesadaran sendiri) yang bersedia mereka lakukan untuk perusahaan mereka. Karyawan yang *engaged* melakukan hal-hal yang melampaui kewajiban-kewajiban utama yang terdapat pada deskripsi pekerjaan mereka, mereka berinovasi juga berfikir “*out of the box*” bagaimana membuat perusahaannya maju seperti halnya *volunteer* yang mau memberikan waktu dan energi mereka untuk mendukung sesuatu yang memenuhi *passion* mereka (Albrecht, 2010).

Karyawan dapat merasa puas dengan pekerjaan tanpa terlibat dalam pekerjaan. *Employee engagement* adalah lebih dari merasa puas dengan gaji dan untuk meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja selesai. Meskipun kepuasan umumnya cukup untuk mempertahankan karyawan, itu tidak cukup untuk memastikan

produktivitas. Di sisi lain, *employee engagement* mampu melakukan peningkatan produktivitas. Jadi, *employee engagement* pada perusahaan berpengaruh kepada sistem kinerja karyawan dimana *employee engagement* dapat meningkat apabila karyawan merasa puas.

Kondisi aktual di perusahaan berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT XYZ (daftar pertanyaan dapat dilihat pada Lampiran F), karyawan seringkali berpikiran untuk meninggalkan perusahaan dan juga karyawan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan jika mendapatkan tawaran dari perusahaan lain. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan karena terlihat ada permasalahan pada *employee engagement* pada PT XYZ dan mengukur tingkat *employee engagement* di PT XYZ diperlukan agar mengetahui tingkat *engagement* karyawan terhadap perusahaan dan untuk mengetahui dimana letak kesalahan di PT XYZ yang menyebabkan adanya permasalahan *engagement* yang menyebabkan kinerja rendah. Apakah kinerja rendah karena karyawan kurang *engaged*, apakah karyawan memiliki keterikatan, berkomitmen tinggi, memiliki keinginan untuk berkontribusi, dan rasa memiliki terhadap perusahaan. Jika sudah mengetahui tingkat *engagement* karyawan maka perusahaan dapat mengetahui aspek apa yang menjadi hambatan bagi karyawan, dan perusahaan dapat memperbaiki aspek tersebut dengan program yang dirancang untuk meningkatkan *employee engagement* pada perusahaan. Sehingga kinerja karyawan akan meningkat begitu juga kinerja perusahaan akan meningkat. Sesuai dengan harapan perusahaan dengan diadakannya *employee engagement* berharap jumlah karyawan yang bekerja dengan produktif dapat meningkat.

I.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Apa saja indikator *employee engagement* yang sesuai dengan kondisi PT XYZ?
2. Bagaimana tingkat *engagement* pegawai terhadap perusahaan dilihat dari *employee engagement survey* (EES) pada PT XYZ?
3. Bagaimana rancangan program untuk meningkatkan *employee engagement* pada PT XYZ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan indikator *employee engagement* yang sesuai dengan kondisi PT XYZ.
2. Mengetahui tingkat *engagement* pegawai terhadap perusahaan berdasarkan hasil dari *employee engagement survey* pada PT XYZ.
3. Merancang program peningkatan *employee engagement* pada PT XYZ.

I.4 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa batasan masalah untuk menetapkan ruang lingkup penelitian ini, yaitu:

1. Pada penelitian ini, perancangan program peningkatan tingkat *employee engagement* tidak mengukur produktivitas karyawan.
2. Penelitian hanya sampai pada tahap perancangan dan usulan penelitian tidak sampai ke implementasi di lapangan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. Menghasilkan kuesioner *employee engagement survey* yang sudah terkostumisasi dengan kondisi perusahaan saat ini.
2. Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai aspek yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan tingkat *engagement* pegawai terhadap perusahaan
3. Memberikan rekomendasi rancangan program untuk meningkatkan tingkat *employee engagement* terhadap perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, permasalahan yang ada pada perusahaan, perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian,

tujuan dari penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan tugas akhir.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi mengenai teori dasar dari *employee engagement* dan penjelasan mengenai metode yang digunakan untuk melakukan pemecahan masalah dan juga model yang digunakan untuk merancang kuesioner EES yaitu model Aon Hewitt. Teori dasar *employee engagement* berdasarkan Aon Hewitt dan juga karakteristik, dimensi dari *employee engagement* berdasarkan Aon Hewitt.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi mengenai metodologi penelitian yang terdiri dari metode konseptual atau pola pikir mengenai *employee engagement* pada perusahaan dan juga tahapan-tahapan proses penelitian yang dilakukan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi mengenai data-data yang dibutuhkan untuk melakukan pengukuran *employee engagement* dan untuk membuat program peningkatan *employee engagement*. Pada bab ini juga diuraikan mengenai bagaimana data-data tersebut didapatkan dan darimana sumber data tersebut.

Bab V Analisis

Bab ini berisi mengenai analisis dari data-data yang didapatkan dan juga hasil dari pengolahan data. Pada bab ini juga akan diuraikan analisis perancangan program peningkatan *employee engagement* menggunakan metode ADDIE.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian mengenai *employee engagement* ini dan juga hasil akhir rancangan program peningkatan *employee engagement* yang direkomendasikan kepada perusahaan.