

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Gambar Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau pelayanan yang berkaitan dengan energi. Perusahaan ini diresmikan pada tanggal 27 Oktober 1945 dengan fokus pada Pekerjaan Umum dan Tenaga. Pada tanggal 1 Januari 1961 berubah menjadi perusahaan yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas. Pada tanggal 1 Januari 1965 perusahaan ini terpecah menjadi dua bagian yang berfokus pada listrik dan gas. Pada tahun 1972 PT XYZ fokus pada penyediaan tenaga listrik.

Pada tahun 1994 persaingan bisnis penyediaan listrik di Indonesia mulai massif antar perusahaan. Hal tersebut dikarenakan setiap tahun ke tahun jumlah pengguna listrik semakin meningkat, penyebabnya adalah mulai banyaknya barang elektronik yang membutuhkan energi dari listrik. Untuk saat ini PT XYZ telah memiliki 79 juta pelanggan diseluruh Indonesia (2020). Selain menyediakan tenaga listrik, PT XYZ juga menawarkan solusi energi bagi pelanggannya.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT XYZ saat ini adalah menjadi perusahaan listrik terkemuka Se-Asia Tenggara dan #1 pilihan pelanggan untuk solusi energi.

Misi PT XYZ saat ini adalah:

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

1.1.3 Tujuan Perusahaan

PT XYZ memiliki tujuan untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan.

1.1.4 Tata Nilai Perusahaan

Tata nilai PT XYZ merupakan panduan bagi seluruh pegawainya, dalam pola pikir, sikap dan perilaku sehari-hari dalam bekerja dengan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Hal tersebut diatur pada peraturan tentang budaya perusahaan sebagai berikut:

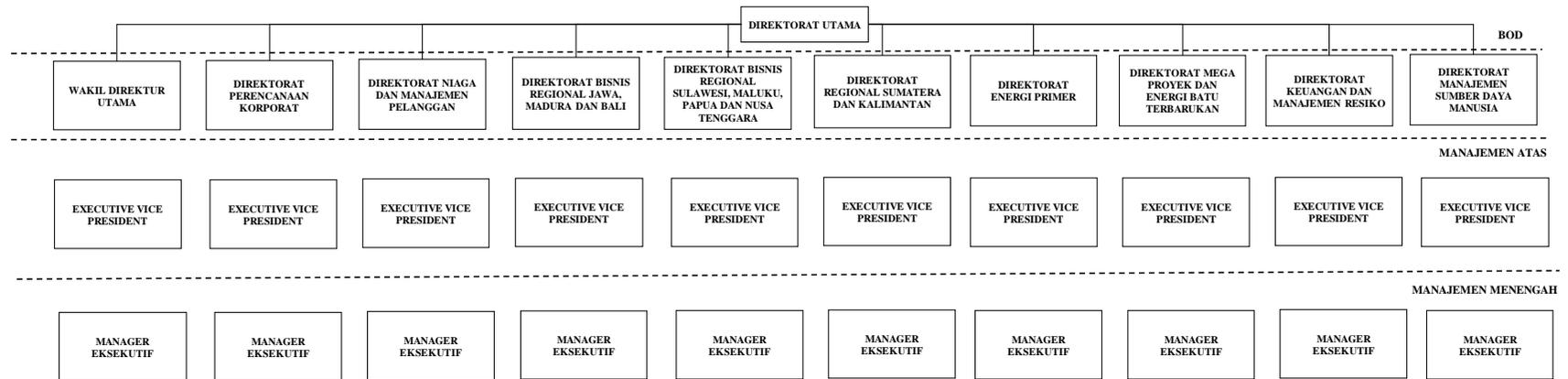
- a. Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- b. Terus belajar dan mengembangkan kapabilita.
- c. Saling peduli dan menghargai perbedaan.
- d. Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- e. Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
- f. Membangun Kerjasama yang sinergis.

1.1.5 Lokasi Perusahaan

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa atau pelayanan energi yang berpusat di Provinsi DKI Jakarta.

1.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan

PT XYZ memiliki struktur organisasi sebagai berikut.



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT XYZ

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan atau organisasi memiliki visi, misi, tujuan dan nilai perusahaan yang berbeda. Didalamnya mengurus, mengatur dan mengelola sumber-sumber daya organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lain termasuk 6M (*Men, Money, Methods, Materials, Machines and Market*). Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencari keuntungan atau profit sebesar-besarnya dengan cara memaksimalkan sumber daya yang ada. Untuk mencapai profit yang maksimal, perusahaan harus memiliki kinerja perusahaan yang baik dan hal ini didukung dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya. 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 A. P., 2009).

Saat ini dunia sedang dihadapi dengan situasi VUCA (*Volatility, Unvertainty, Complexity, Ambiguity*). Istilah VUCA muncul dalam teori kepemimpinan Warren Bennis dan Burt Nanus pada tahun 1987 yang kemudian digunakan dalam pelatihan kepemimpinan militer di US Army War College untuk menggambarkan situasi politik-keamanan yang berubah cepat di era 1990-an. VUCA menggambarkan situasi perubahan yang konstan dan tidak dapat diprediksi. Kejadian yang terjadi di luar lingkungan organisasi dapat berdampak positif maupun negatif, yang mana seringkali membuat para pemimpin organisasi kesulitan untuk membuat keputusan.

VUCA bukanlah situasi baru bagi dunia bisnis. Sebelum pandemi, para pemimpin organisasi sudah menghadapi lingkungan yang terus berubah dan sulit diprediksi. Namun, krisis COVID-19 membuat intensitas VUCA semakin kuat. Hal ini juga dialami oleh PT XYZ yang memiliki tantangan sangat besar pada saat ini, seperti:

1. Target rasio elektrifikasi 100% pada tahun 2022.
2. Mempersiapkan kebutuhan listrik pelanggan dari tahun ke tahun yang terus meningkat bahkan menurut redaksi dari negara Singapura membutuhkan suplai listrik yang lebih di negaranya dari PT XYZ dan sudah melakukan teken kontrak sebanyak 7 GigaWatt (GWp) (Mudassir, 2021).

3. Persiapan kebijakan kendaraan ramah lingkungan yang menggunakan listrik membuat kebutuhan listrik kedepannya akan terus meningkat.
 4. Memberikan *customer experience* yang baik dengan kehandalan jaringan bagi seluruh pelanggan PT XYZ.
 5. Melakukan perencanaan perubahan penggunaan pembangkit energi primer yang memiliki emisi karbon yang kurang baik menjadi pembangkit yang menggunakan Energi Baru dan Terbarukan sehingga membuat *zero carbo* pada tahun 2060 (Syukra, 2021).
 6. Perubahan digitalisasi dari setiap departemen serta aplikasi *pioneer* PT XYZ.
- Dengan semua tantangan tersebut membuat perusahaan harus bergerak cepat, tepat dan transparan untuk perlahan dapat menjawab tantangan-tatangan tersebut. Namun dalam mencapai target tersebut dibutuhkan komitmen organisasi untuk membuat pegawainya tetap dalam performa yang baik. Menurut (Drucker, 2021), kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada akhirnya yang akan menentukan hasil. Tidak peduli seberapa hebat strategi disusun, secanggih apa teknologi disiapkan, sedetil apa rencana dibuat, ujungnya tetap pada eksekusi yang dilakukan oleh manusianya. Apabila kita mampu meningkatkan kualitas SDM maka mudah untuk menyelesaikan tantangan yang ada.

Menurut (Albrecht, 2010), dengan *employee engagement* perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan. Sehingga salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk mengetahui kualitas SDM adalah dengan memberikan melakukan *Employee Engagement Survey* (EES). Karena dari survey tersebut kita akan mendapatkan karyawan merasa puas dan terikat dengan perusahaan atau organisasinya (Pontefract, 2017), akan berdampak positif pada:

1. Kenaikan tingkat kepuasan karyawan.
2. Peningkatan produktivitas.
3. Penurunan jumlah karyawan tidak hadir.
4. Peningkatan jumlah lamaran bekerja yang masuk.
5. Penurunan *turnover* karyawan.
6. Kenaikan harga saham.

Adapun yang akan didapatkan setelah dilakukan *Employee Engagement Survey* (ESS) menurut ACT Consulting adalah:

1. Angka indeks kepuasan karyawan terhadap perusahaan.
2. Menggali faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
3. Bisa mengetahui adanya *hidden issue* yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
4. Bisa mengetahui area yang membutuhkan perbaikan.
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan umpan balik terhadap kondisi perusahaan.
6. Rekomendasi efektif untuk perusahaan atau organisasi.

PT XYZ memiliki beberapa beberapa unit bisnis yang fokus pada satu proses bisnis. Hal ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan karyawan fokus dan maksimal pada proses bisnis tersebut. Salah satu contoh unit bisnisnya adalah unit transmisi. Unit transmisi saat ini memiliki kontribusi yang tinggi karena harus menyediakan suplai listrik yang handal dan cukup disetiap wilayahnya, disaat kondisi pelanggan saat ini yang semakin banyak menggunakan energi listrik. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan lebih banyak dan intens oleh karyawan yang berada pada Unit Transmisi PT XYZ dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan semakin banyaknya pekerjaan yang dilaksanakan di unit ini, maka setiap tahun Unit Transmisi PT XYZ melakukan *survey* EES kepada setiap karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui situasi karyawan dalam memiliki komitmen kuat pada pekerjaan mereka, tujuan perusahaan, serta nilai dari perusahaan. Adapun dimensi *engagement* yang diukur di Unit Transmisi PT XYZ sebagai berikut:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. <i>Company Policy</i> | 7. <i>Compensation & Benefit</i> |
| 2. <i>Working Condition</i> | 8. <i>Teamwork & Relationship</i> |
| 3. <i>Organizational Culture</i> | 9. <i>Performance Management</i> |
| 4. <i>Brand Reputation</i> | 10. <i>Training & Development</i> |
| 5. <i>Leadership and Supervision</i> | 11. <i>Recognition</i> |
| 6. <i>Career Management</i> | 12. <i>Meaningfull Life</i> |

Pada *output index* ESS terdapat hasil Sangat Tidak *Engage* (0-25%), Kurang *Engage* (26-50%), *Engage* (51-75%) dan Sangat *Engage* (76-100%). Adapun hasil dari ESS terhadap Unit Transmisi PT XYZ dari tahun 2019-2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 *Employee Engagement Index* Unit Transmisi PT XYZ

| <i>Employee Engagement Survey (Tahun)</i> | <i>Index Total (Persen)</i> | <i>Target Index Total (Persen)</i> | <i>Tingkat Engagement</i> |
|---|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| 2013-2018 | 84,71% | 85,00% | Sangat <i>Engage</i> |
| 2019 | 82,10% | 85,00% | Sangat <i>Engage</i> |
| 2020 | 81,42% | 85,00% | Sangat <i>Engage</i> |

Terlihat pada Tabel 1.1 terjadinya penurunan *Index Total* dan GAP yang belum tercapai oleh perusahaan dari tahun 2013 hingga 2020 walaupun tingkat *engagement* yang diperoleh sangat *engage*. Dari hasil *index total* yang diperoleh dari *Employee Engagement Survey* tahun 2020, dilakukan penjabaran *Employee Engagement Index* Per Dimensi pada Unit Transmisi PT XYZ berdasarkan 12 dimensi yang dianalisis. Berdasarkan hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut.

Tabel 1. 2 *Employee Engagement Index* Unit Transmisi PT XYZ Tahun 2020

| <i>Dimensi</i> | <i>Employee Engagement Index (Persen)</i> | <i>Tingkat Engagement</i> |
|------------------------------------|---|---------------------------|
| <i>Company Policy</i> | 83,21% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Working Condition</i> | 76,59% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Organizational Culture</i> | 80,40% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Brand Reputation</i> | 85,88% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Leadership and Supervision</i> | 82,71% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Career Management</i> | 79,35% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Compensation & Benefit</i> | 80,64% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Teamwork & Relationship</i> | 84,60% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Performance Management</i> | 80,32% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Training & Development</i> | 81,92% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Recognition</i> | 78,68% | Sangat <i>Engage</i> |
| <i>Meaningfull Life</i> | 82,10% | Sangat <i>Engage</i> |

Berdasarkan Tabel 1.2 diperoleh hasil bahwa dimensi *Brand Reputation* memberikan tingkat indeks *engagement* tertinggi sebesar 85,88% dan tiga dimensi paling rendah berada pada dimensi *Working Condition* yang memberikan indeks sebesar 76,59%, dimensi *Recognition* yang memberikan indeks sebesar 78,68% dan *Career Management* yang memberikan indeks sebesar 79,35% dari pegawai Unit Transmisi PT XYZ. Melihat hasil tersebut Unit Transmisi PT XYZ perlu melakukan analisis lebih detil lagi terkait *employee engagement* agar tetap mampu mempertahankan dan meningkatkan keterikatan antara pegawai dengan perusahaan atau organisasi terutama pada dimensi *Working Condition*, *Recognition* dan *Career Management*. Pemilihan tersebut berdasarkan persetujuan dan saran dari *Vice President Human Resource* dan *Manager Sub Bagian Human Resource* Unit Transmisi PT XYZ (Oktober 2021) dengan menunjuk tiga dimensi terendah menjadi faktor utama perbaikan nilai *engagement* yang ada yaitu *Working Condition*, *Recognition* dan *Career Management*.

Pemilihan *working condition* sesuai penelitian dari (Cottini, 2012) yaitu dampak masalah kesehatan pada *working condition* memiliki konsekuensi serius bagi produktivitas perusahaan. Kesehatan yang buruk menghasilkan tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, produktivitas dan kinerja lebih rendah. Selain itu, *working condition* yang buruk dapat merusak kesehatan pekerja dan membuat lebih sulit untuk mencari pekerjaan serta memiliki pengeluaran yang lebih secara fisik atau mental untuk bekerja.

Sedangkan *recognition* sesuai dengan penelitian dari (Snow & Yanovitch, 2010) yaitu menjaga koneksi emosional didalam pikiran dengan cara *recognition* adalah sesuatu yang baik. Semakin besar memberikan *recognition* kepada pegawai maka akan semakin berdampak sangat baik untuk kinerja pegawai tersebut.

Career management menurut (George & Scott, 2010) adalah proses dimana perusahaan memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot tinggi dengan tujuan untuk bisa memenuhi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang sehingga menghasilkan talenta yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan.

Pada penelitian ini tidak terlihat adanya *turnover intention* yang terjadi walaupun semakin menurunnya indeks *employee engagement* di Unit Transmisi PT XYZ. Informasi tersebut diperoleh dari Manager Sub Bagian *Human Resource* Unit Transmisi PT XYZ (Oktober 2021) bahwa tidak adanya pegawai yang mengajukan *resign* selama tahun 2016-2021. Sehingga *urgency* dari penelitian ini adalah meningkatkan nilai *employee engagement* di Unit Transmisi PT XYZ untuk menjaga dan mengembangkan pegawai yang ada menjadi talenta terbaik demi mencapai tujuan perusahaan yang maksimal, karena semakin tinggi nilai *engagement* maka semakin meningkatkan produktivitas, kenaikan harga saham perusahaan dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Menurut hasil penelitian dari (Mohanty, 2019) menunjukkan bahwa *work environment* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *self evaluation at workplace* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *employee morale* tidak berdampak positif terhadap *employee engagement*. Menurut (Aybas & Acar, 2017) *working conditions* dan *psychological capital* memiliki interaksi yang signifikan dan negatif, teridentifikasi hubungan yang sangat kuat antara persepsi *working condition* dan *work engagement* untuk psikologikal rendah dan psikologikal besar. Menurut (Mohd, Shah, & Zailan, 2016) *reward*, *work environment* dan *work life balance* memiliki dampak signifikan terhadap *employee engagement*. Namun setiap faktor memiliki pengaruh yang berbeda-beda. *Work environment* adalah faktor yang paling mempengaruhi dan penting untuk *employee engagement*. Menurut (Lee & Brand, 2005, pp. 323-333) hubungan kondisi kerja dengan keterikatan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa semakin baik kualitas kondisi kerja karyawan dalam mendukung performa kreatifnya, maka semakin tinggi pula rasa keterikatanannya.

Hasil dari penelitian (Anitha, 2013) adalah *working condition, leadership, team relationship, training and career, compensation, policies and procedures* dan *wellbeing* mempunyai dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Faktor yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah *working condition* dan *co-worker relationship*. Menurut (Judeh, 2021) *employee engagement* mempunyai hubungan antara dua variabel yaitu kondisi kerja dan etika membuat keputusan

Menurut hasil penelitian dari (Piyali, Alka, & Ragini, 2016) menunjukkan bahwa *rewards and recognition* terhadap *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Secara keseluruhan, *reward and recognition* mendorong mereka untuk mengambil tindakan yang melampaui pekerjaan formal mereka dengan melibatkan mereka ditempat kerja. Menurut hasil penelitian dari (Presslee, Richins, Saiy, & Webb, 2020) menunjukkan *recognition* memiliki pengaruh yang signifikan dan *negative* terhadap *employee engagement* dengan menggunakan dimensi *absences, turnover* dan *lates*. Menurut (Mesepey, 2016) pengaruh *reward and recognition* terhadap *employee engagement* bersifat parsial dan simultan, serta berdampak signifikan dan positif. *Reward and recognition* mempunyai peran penting terhadap karyawan dan perusahaan karena dengan *reward and recognition* yang buruk akan membuat karyawan tidak termotivasi dan akan membuat performansi yang buruk. Menurut (Lartey, 2021, pp. 135-158) menunjukkan bahwa *career management, otonomi karyawan* dan *recognition* memiliki pengaruh 53% terhadap *employee engagement*. Menurut (Ndungu, 2017) hubungan antara *rewards and recognition, leadership* dan *working environment* berkorelasi signifikan dengan *employee engagement*. Menurut (Ali, Sabir, & Mehreen, 2019) *work life balance* tidak signifikan dengan *employee engagement, internal communication* signifikan terhadap *employee engagement, reward and recognition* signifikan terhadap *employee engagement, employee engagement* berdampak signifikan terhadap *employee performance*.

Menurut (Daris, Anisah, & Dewi, 2021) ada pengaruh signifikan dan positif *career management* terhadap *employee engagement*. Implikasi manajerialnya adalah perusahaan dan manajemen memastikan kesesuaian penugasan dengan tujuan karir sehingga karyawan dapat menikmati dan puas dengan pekerjaannya. Menurut (Korankye, 2020) *employee engagement* memiliki dampak signifikan dan positif terhadap *career development*, *career opportunity* dan *career satisfaction*. Menurut (Artiningrum & Satrya, 2016) *career management* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dan kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *organizational engagement*. Menurut (Kimani, 2013) *career management* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian diatas maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Working Condition, Recognition Dan Career Management Terhadap Employee Engagement Pada Unit Transmisi PT XYZ”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan mengkaji *Working Condition*, *Recognition* dan *Career Management* terhadap *employee engagement*. Sehingga perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Working Condition* di Unit Transmisi PT XYZ?
2. Bagaimana *Recognition* di Unit Transmisi PT XYZ?
3. Bagaimana *Career Management* di Unit Transmisi PT XYZ?
4. Bagaimana pengaruh *Work Condition*, *Recognition* dan *Career Management* terhadap *employee engagement* pada Unit Transmisi PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis:

1. *Working Condition* di Unit Transmisi PT XYZ.
2. *Recognition* di Unit Transmisi PT XYZ.
3. *Career Management* di Unit Transmisi PT XYZ.
4. Pengaruh *Working Condition*, *Recognition* dan *Career Management* terhadap *employee engagement* pada Unit Transmisi PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memperoleh dan memberikan informasi terbaru terkait *Working Condition, Recognition, Career Management* dan *Employee Engagement* pada sebuah perusahaan atau organisasi. Sehingga dapat dijadikan referensi penelitian yang sejenis maupun menjadi bahan penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Manfaat dari segi praktis diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi kepada perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan ataupun memperbaiki *employee engagement* antara karyawan dengan perusahaan.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB 1 Pendahuluan

Pada BAB ini akan dijelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, waktu dan periode penelitian dan sistematika penelitian.

BAB 2 Tinjauan Pustaka

Pada BAB ini berisi tentang tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori, *working condition, recognition, career management, employee engagement*, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, ruang lingkup penelitian dan kinerja pegawai di Unit Transmisi PT XYZ.

BAB 3 Metodologi Penelitian

Pada BAB ini akan menjelaskan pendekatan, metode dan *tools* yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab serta menjelaskan fenomena penelitian. BAB ini terdiri dari variable penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah menggunakan analisis data primer, sekunder dan studi pustaka.

BAB 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada BAB ini akan menjelaskan hasil pembahasan yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan *employee engagement* di Unit Transmisi PT XYZ.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

Pada BAB ini menjelaskan kesimpulan yang diungkapkan dalam bentuk kata-kata peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian serta saran yang diperlukan terhadap perusahaan.