

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin tajam timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi memaksa setiap organisasi berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan keberlanjutan (*sustainable*), sulit untuk ditiru (*immutability*) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (*longtime life cycle*). Bila tidak segera menonjolkan keunggulan, sangat sulit bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Dari beberapa faktor sumber daya perusahaan meliputi *physical capital resources*, *organizational capital resources*, dan *human capital resources*. *Human capital resources* atau sumber daya manusia yang kini diakui penting dan menjadi fokus organisasi. Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi (Barney, 1991).

Gallup Organization mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dengan dan antusiasme untuk pekerjaan. Gallup sebagaimana dikutip Dernovsek (2008) mengumpamakan *employee engagement* dengan ikatan emosional positif karyawan dan komitmen karyawan.

Studi Markos & Sridevi (2010) telah menemukan hubungan positif antara *employee engagement* dan hasil kinerja organisasi: retensi karyawan,

produktivitas, profitabilitas, loyalitas dan keamanan pelanggan. Penelitian juga menunjukkan bahwa dimana karyawan lebih *engaged* semakin besar kemungkinan perusahaan untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan pendapatan.

Menurut penelitian Perrin (2003), *engagement* dipengaruhi oleh banyak faktor yang melibatkan faktor emosional dan rasional yang berhubungan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. *Employee engagement* adalah sebagai hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka dimana mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan (Kahn, 1990 dalam Albrecht, 2010).

Fernandez (2007) menunjukkan perbedaan antara kepuasan kerja sebagai konstruk terkenal dalam manajemen, dan berpendapat bahwa *engagement* pada kepuasan karyawan tidak sama dengan *employee engagement*. *Engagement* adalah tentang semangat dan komitmen kemauan untuk menginvestasikan diri dan memperluas upaya kebijaksanaan seseorang untuk membantu perusahaan sukses, yang melampaui kepuasan dengan pengaturan pekerjaan atau loyalitas dasar untuk perusahaan (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey dan Schnieder, 2008). *Employee engagement* memperlihatkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional komit terhadap pekerjaannya, dan memiliki kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaannya.

Studi BlessingWhite (2006) telah menemukan bahwa hampir dua pertiga (60%) dari karyawan yang disurvei ingin lebih banyak mendapat kesempatan untuk tumbuh ke depan untuk tetap puas dalam pekerjaan mereka. Hubungan antara manajer dengan karyawan yang kuat adalah hal penting dan yang diperhatikan dalam *employee engagement*. Konsultasi organisasi Gallup melakukan survei *engagement*, menemukan bahwa manajer adalah kunci untuk tenaga kerja yang *engaged*. James Clifton, CEO Gallup Organization menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persahabatan yang erat di tempat kerja adalah pekerja lebih *engaged* (Clifton, 2008).

Vance (2006) menjelaskan fakta bahwa *employee engagement* terkait erat dengan praktik perusahaan. Untuk menjelaskan cara di mana praktek kerja mempengaruhi kinerja dan *engagement*, yaitu dengan menyajikan model prestasi kerja. Sejalan dengan hal tersebut, *employee engagement* adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, temperamen, sikap dan kepribadian, konteks organisasi yang meliputi kepemimpinan, pengaturan fisik dan lingkungan sosial dan praktek SDM yang secara langsung mempengaruhi individu, proses dan konteks komponen prestasi kerja (Vance, 2006). Seorang karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah antara *employer* dan *employee*. *Employee engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki

oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004).

Smith (2004) dalam demand media, memaparkan bahwa, “Budaya organisasi anda dapat memiliki dampak yang kuat pada karyawan anda. Budaya, positif terbuka dapat menciptakan kepercayaan dan loyalitas antara karyawan memberi mereka semangat untuk pekerjaan mereka dan dedikasi untuk perusahaan. Karyawan yang merasa nyaman dalam budaya lebih cenderung untuk *engaged* dalam pekerjaan mereka dan perusahaan, yang dapat menginspirasi antusiasme dan produktivitas. Dengan menginvestasikan waktu dan uang untuk menciptakan budaya yang kuat, anda dapat membuat perusahaan anda lebih kompetitif dan menguntungkan”.

Membangun budaya perusahaan yang khas merupakan salah satu strategi menciptakan *employee engagement* yang perlu untuk diperhatikan oleh para manajer, perusahaan harus mempromosikan budaya kerja yang kuat di mana tujuan dan nilai-nilai manajer sejajar di semua bagian pekerjaan. Perusahaan yang membangun budaya saling menghormati dengan menjaga kisah sukses hidup tidak hanya akan menjaga karyawan mereka yang *engaged*, tetapi juga mereka karyawan yang baru masuk dapat menularkan budaya semangat kerja, (Markos & Sridevi, 2010).

Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat kuat akan mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota

organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Sejalan dengan hal tersebut perilaku yang kuat akan menunjang *employee engagement* pada karyawan.

Teori *strong culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan (Boejoeng, 1995). Budaya organisasi adalah seperangkat kebiasaan dan pola cara khas melakukan sesuatu. Kekuatan, kegunaan dan sifat, seperti nilai modal kepercayaan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi (Porter, Lawler dan Hackman, 1975).

Budaya organisasi menjadi alat yang penting dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasinya. Budaya yang kuat merupakan perangkat (*software*) yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu setiap anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, (Turner,1992). Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem yang diselenggarakan oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi satu dari organisasi lain. Sistem tersebut melihat secara dekat suatu rangkaian karakteristik yang dianut oleh organisasi. Namun ini dapat diasumsikan bahwa sebuah organisasi yang memiliki sejarah telah mengembangkan semacam budaya dan ini akan memiliki dampak penting pada tingkat sukses dari setiap upaya untuk mengubah atau memperbaiki organisasi, (Porter, Lawler dan Hackman, 1975). Hal ini sejalan dengan definisi dari *employee engagement* yang juga melibatkan

perasaan atau reaksi positif terhadap pekerjaan, organisasi juga nilai-nilai dari organisasi itu sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekawati (2011), pada perusahaan merger dan akuisisi (M&A), dimana perubahan suatu budaya organisasi dapat diakibatkan dengan dilakukannya merger dan akuisisi (M&A). Pada perusahaan multinasional, akuisisi secara internasional merupakan salah satu kunci dari strategi korporasi yang digunakan untuk memperluas, mendiversifikasi, atau mengkonsolidasi bisnis mereka. Penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

Pada penelitian sebelumnya telah dilakukan pada perusahaan merger dan akuisisi (M&A) sedangkan pada penelitian yang selanjutnya akan dilakukan pada perusahaan BUMN. Dimana pada proyek Asahan, PT INALUM dibangun dengan tiga tujuan utama yaitu sebagai simbol persahabatan dan kerjasama antara Pemerintah Indonesia dengan Pemerintah Jepang, Memanfaatkan potensi tenaga sungai Asahan untuk Pembangkit Listrik Tenaga Air, mempercepat perkembangan ekonomi Indonesia khususnya kawasan Sumatera Utara, dan mempromosikan industri aluminium di Indonesia, serta suplai aluminium ingot yang berkesinambungan ke Jepang. Pada INALUM melekat harapan terwujudnya kesejahteraan regional, daya saing industri nasional dan daya saing internasional Indonesia. INALUM sampai saat ini merupakan pabrik peleburan aluminium satu-satunya di Asia Tenggara. Banyak masyarakat yang masih mengenal INALUM

hanya sebagai pabrik peleburan aluminium yang berada di Kuala Tanjung. Sebenarnya INALUM lebih dari itu (Inalum, 2012).

Dari uraian di atas, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan dengan pendapat para pakar, teori-teori, serta hasil penelitian terdahulu pada perusahaan merger yang telah dikemukakan di atas tersebut peneliti tertarik untuk memahami lebih lanjut sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. INALUM Kuala Tanjung.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka peneliti membuat suatu rumusan masalah yaitu, “Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. INALUM Kuala Tanjung?.”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui dan mendapatkan data mengenai seberapa kuat budaya organisasi telah terinternalisasi pada karyawan yang ada di PT INALUM Kuala Tanjung.
2. Mengetahui dan mendapatkan data mengenai seberapa tinggi tingkat *employee engagement* pada karyawan yang ada di PT INALUM Kuala Tanjung.

3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan di PT INALUM Kuala Tanjung.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian di bidang psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi terutama yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan pada organisasi, yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan, serta memberikan informasi kepada organisasi mengenai seberapa besar pengaruh budaya organisasi pada karyawan.
2. Untuk mengetahui dan mendapatkan data mengenai seberapa kuat budaya organisasi telah terinternalisasi pada karyawan yang ada di PT INALUM Kuala Tanjung.
3. Untuk mengetahui dan mendapatkan data mengenai seberapa tinggi tingkat *employee engagement* pada karyawan yang ada di PT INALUM Kuala Tanjung.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisikan latar belakang masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Berisikan tinjauan kritis yang menjadi acuan dalam pembahasan permasalahan. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori tentang budaya organisasi dan *employee engagement*.

Bab III: Metode Penelitian

Berisikan metode-metode dasar dalam penelitian yaitu identifikasi variabel, definisi operasional, subjek penelitian, instrumen dan alat ukur yang digunakan, metode pengambilan sampel dan metode analisis data.

Bab IV : Analisis Data dan Pembahasan

Membahas mengenai analisis data dan pembahasan yang berisikan gambaran umum subjek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian yang merupakan perbandingan hipotesis dengan teori-teori atau hasil penelitian terdahulu.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Membahas mengenai kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan oleh peneliti baik itu untuk penyempurnaan penelitian ataupun untuk penelitian yang berhubungan dengan apa yang akan diteliti di masa mendatang serta saran untuk organisasi.