

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian. Bab ini meliputi latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, serta struktur organisasi skripsi.

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Penelitian dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan banyaknya perubahan yang terjadi dalam dunia kerja. Perubahan ini meliputi karyawan, peran keluarga serta hubungan antara keluarga dan pekerjaan. Bukti dari perubahan ini mencakup peningkatan jumlah persentase keluarga yang berpendapatan ganda, peningkatan pekerja dengan banyak tanggung jawab keluarga hingga meningkatnya jumlah orang tua tunggal dikalangan pekerja (Hammer dkk, 2009). Permasalahan yang terjadi tersebut sebagai akibat dari konflik antara pekerjaan dan keluarga. Untuk mengatasi perubahan yang terjadi, diperlukan kebijakan-kebijakan yang mampu mereduksi konflik antara pekerjaan dan keluarga. Kebijakan seperti fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja oleh supervisor atau pemimpin sangatlah perlu diterapkan karena memiliki dampak langsung pada penurunan beban kerja dan stress karyawan. Di sinilah perlunya peranan atasan atau supervisor dalam memberlakukan kebijakan-kebijakan yang mampu mendukung karyawannya sehingga konflik antara pekerjaan dan keluarga dapat diatasi.

Supervisor dalam memimpin karyawannya harus mampu memberikan dukungan terhadap karyawannya. *Supportive Supervisors* didefinisikan sebagai kemampuan *supervisor* dalam memberikan dorongan dan dukungan kepada karyawan atau bawahannya dalam kelompok kerja mereka yang secara langsung memiliki dampak pada reaksi afektif dari karyawan atau bawahannya (Griffin dkk dalam Zaigham, 2010). Beberapa studi mengenai dukungan supervisor pada pekerjaan dan keluarga menunjukkan bahwa dukungan supervisor pada pekerjaan dan keluarga karyawan sangat penting karena dapat mereduksi efek-efek negatif

yang ditimbulkan dari stress akibat konflik antara pekerjaan dan keluarga. Salah satu bentuk dukungan supervisor pada karyawannya adalah melalui *Family Supportive Supervision Behaviors*. *Family Supportive Supervision Behaviors* adalah perilaku suportif dari atasan terhadap permasalahan keadaan keluarga bawahannya mengenai dukungan organisasi (Hammer L.B., Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007). *Family Supportive Supervision Behaviors* merupakan salah satu bentuk dukungan informal yang diterapkan oleh pemimpin dari organisasi (Greenhaus, Ziegert & Allen, 2012). Atasan atau pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena perannya yang menghubungkan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan (dukungan formal) kepada bawahannya (Hammer L.B., Kossek, Zimmerman, & Daniels, 2007).

*Family Supportive Supervisory Behaviors* tentunya tidak akan lepas dari kepercayaan bawahan pada atasannya. Penerapan gaya kepemimpinan supervisor mempengaruhi kepercayaan karyawan. Kepercayaan pada pemimpin khususnya bagi supervisor (*trust in supervisor*) memiliki korelasi positif pada berbagai aspek, baik dari pihak perusahaan, karyawan maupun bagi supervisor itu sendiri. Kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif maupun keadaan kognitif bukan berasal dari perilaku yang diamati (Conger dkk, 2004 dalam Sugito dan Sriwidodo, 2007). Kepercayaan merupakan komponen kunci dalam hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan bawahan. Kepercayaan memungkinkan pemimpin dan bawahan untuk dapat bekerja sama dengan baik, saling membantu untuk mengelola perbedaan, tersalurnya informasi antara pemimpin dan bawahan, serta meningkatkan keterbukaan dan penerimaan antara pemimpin dan bawahannya. Kepercayaan merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan kepemimpinan, jika kepercayaan ini luntur, dampaknya bisa serius terhadap kinerja kelompok.

Kepercayaan terhadap atasan memiliki hubungan positif bahkan menjadi mediator terhadap berbagai aspek karyawan, antara lain *performance* karyawan, kepuasan kerja dan berbagai aspek lain. *Employee Engagement* sendiri

didefinisikan sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh *vigor* atau level energi yang tinggi, *dedication* atau antusiasme bekerja, dan *absorption* atau totalitas karyawan dalam bekerja (Scaufelli, 2002). *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan atau secara emosi terhubung dengan orang lain. Dengan kata lain, karyawan atau bawahan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat oleh pekerjaannya. Riset yang dilakukan oleh Gallup Consulting pada tahun 2008 menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif. Penelitian yang dilakukan oleh Nusatria dan Suharmono (2011) juga menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement* seperti karakteristik pekerjaan, *perceived organizational support*, *perceived supervisor support* serta *rewards recognitions*.

Hasil diskusi dan penelitian yang dilakukan oleh *The National Institutes for Occupational Safety and Health Grant* pada tahun 2008 juga menjelaskan hubungan antara individu, pekerjaan dan keluarga hingga menghasilkan suatu model gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi berbagai *outcomes* individu. Kepemimpinan supervisor yang memberikan dukungan terhadap keluarga bawahannya akan menghasilkan perasaan keterikatan antara individu, keluarga dan pekerjaan, hal ini secara langsung akan membawa dampak bagi *outcomes* dari individu antara lain bagi keluarga, pekerjaan, kesehatan dan kenyamanan. Karyawan yang memiliki supervisor yang memberikan dukungan bukan saja pada pekerjaan, namun juga memberikan dukungan terhadap isu-isu di luar pekerjaan salah satunya isu keluarga menunjukkan dampak yang positif dan membawa manfaat bagi *outcomes* individu secara keseluruhan.

Studi pendahuluan juga menghasilkan bahwa tingkat *engaged* karyawan dapat dipengaruhi banyak faktor antara lain: upah kerja, beban kerja, kesempatan pengembangan karir hingga kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan dalam suatu perusahaan. Pemimpin atau atasan yang dapat memfasilitasi karyawan bukan hanya dalam hal pekerjaan, cenderung membuat karyawan merasa nyaman bekerja sehingga akan membawa dampak positif bagi *engaged* karyawan. Hasil

studi pendahuluan ini didukung pula dengan penelitian yang telah dilakukan pada generasi Y (generasi yang lahir pada tahun 1980-1994) di Indonesia yang menunjukkan hasil bahwa salah satu hal yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan di perusahaan ialah dukungan supervisor dan *work life balance* (Salim, 2014). Komitmen merupakan salah satu aspek yang terdapat dalam *engagement*. Penelitian yang dilakukan Swiggard (dalam Salim, 2014) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi generasi Y untuk tetap bertahan dalam organisasi meliputi: insentif, fleksibilitas kerja, hubungan dengan rekan kerja, kerja sama, partisipasi karyawan, pemberian *training*, perasaan terhadap organisasi, *work life balance*, hingga hubungan dengan atasan yang terjalin

Riset yang dilakukan Global Workforce Study (2012) menunjukkan bahwa pada awalnya faktor-faktor seperti gaji dan lokasi tempat kerja karyawan merupakan faktor penting dalam terbentuknya *engagement* karyawan. Namun seiring berkembangnya waktu, hubungan interpersonal di tempat kerja baik antara sesama rekan kerja ataupun antara atasan dan karyawan serta peluang pengembangan karir menjadi faktor yang sangat penting bagi karyawan untuk merasa *engaged* dan tetap bertahan di perusahaan, sehingga di sinilah perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Riset yang dilakukan Gallup Consulting juga menemukan bahwa tingkat *engagement* di perusahaan-perusahaan kelas dunia lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain. Badan usaha atau perusahaan di Indonesia sendiri dibagi menjadi 3 jenis, yaitu BUMN (Badan Usaha Milik Negara), BUMS (Badan Usaha Milik Swasta) dan Koperasi. Bagi perusahaan, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan karena pengelolaan yang baik akan menghasilkan *output* yang baik pula bagi perusahaan.

Perusahaan yang tidak dapat mengelola kinerja dan *engagement* karyawannya akan membawa dampak negatif bagi keberlangsungan perusahaan khususnya pada persaingan global. Begitupun dengan BUMN dan BUMS yang ada di Indonesia, sistem pengelolaan sumber daya manusia pun berbeda pada tiap perusahaan sehingga *output* yang dihasilkan pun berbeda pada setiap perusahaan, begitupun dengan *engagement* karyawannya. *Engagement* karyawan tentunya

berbeda pada tiap perusahaan, tergantung dari banyaknya faktor yang mempengaruhi di setiap perusahaan tersebut. Penurunan jumlah BUMN setiap tahunnya dan semakin berkembangnya BUMS di Indonesia merupakan salah satu implikasi dari sistem pengelolaan perusahaan akan sumber daya manusianya. Perusahaan yang mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan efektif akan mampu bersaing dan menciptakan tenaga kerja yang berkualitas yang memiliki rasa *engaged* terhadap pekerjaan dan perusahaan. Perbedaan akan kinerja karyawan BUMN dan BUMS membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan membandingkan hasil korelasi dari variabel-variabel yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan pada perusahaan BUMN dan BUMS, selain itu juga karena penelitian mengenai *engagement* karyawan selama ini hanya berfokus pada satu perusahaan saja dan belum banyak penelitian yang menjelaskan perbedaan *engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS.

## **B. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang diajukan dalam bentuk pertanyaan penelitian dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana hubungan *Family Supportive Supervisory Behaviors* dengan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS?
2. Bagaimana hubungan *Trust In Supervisor* dengan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS?
3. Bagaimana hubungan *Family Supportive Supervisory Behaviors* dengan *Trust In Supervisor* pada karyawan BUMN dan BUMS?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang diajukan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan hubungan *Family Supportive Supervisory Behaviors* dengan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS.

2. Mendeskripsikan hubungan *Trust In Supervisor* dengan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS.
3. Mendeskripsikan hubungan *Family Supportive Supervisory Behaviors* dengan *Trust In Supervisor* pada karyawan BUMN dan BUMS.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran dan menjadi masukan serta sebagai sarana pengembangan konsep *Family Supportive Supervisory Behaviors*, *Trust In Supervisor* dan *Employee Engagement* dan dapat memberikan kontribusi keilmuan bagi disiplin keilmuan psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### **E. Struktur Organisasi Skripsi**

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri atas lima bab dimana setiap bab terdiri dari beberapa sub-bab, antara lain:

Bab I adalah bab pendahuluan. Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian yang menjelaskan tentang fenomena yang diteliti dalam penelitian. Bab ini juga membahas tentang rumusan masalah dari penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta struktur organisasi skripsi atau sistematika penulisan laporan penelitian.

Bab II adalah kajian pustaka. Bab ini menjelaskan tentang teori *Family Supportive Supervisory Behaviors*, teori *Trust In Supervisor* dan *Employee Engagement* yang digunakan peneliti sebagai landasan teori dalam penelitian. Bagian ini juga membahas kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian dari ketiga variabel.

Bab III adalah metode penelitian. Bagian ini menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari pendekatan yang digunakan dalam penelitian, identifikasi dan definisi operasional setiap variabel, populasi dan sampel penelitian, instrument penelitian, prosedur pengumpulan data dan uji statistik yang digunakan dalam mengolah data.

Bab IV merupakan hasil dan pembahasan. Bab ini menjelaskan tentang analisis hasil penelitian mengenai hubungan antara *Family Supportive Supervisory Behaviors* dan *Trust In Supervisor* dengan *Employee Engagement* pada karyawan BUMN dan BUMS. Bagian ini juga menjelaskan tentang hasil temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data serta menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

Bab V ialah kesimpulan, saran dan rekomendasi. Bagian ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan yang menjawab rumusan masalah penelitian serta saran dan rekomendasi dari hasil penelitian yang dapat diterapkan untuk penelitian selanjutnya.