

BAB I

PENDAHULUAN

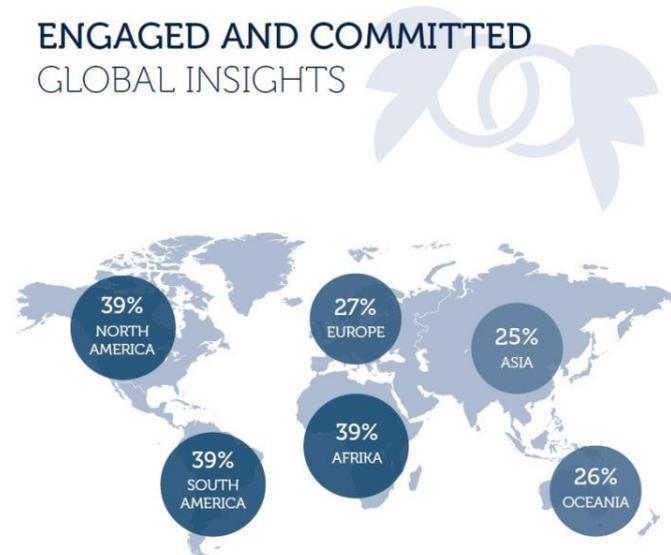
1.1. Latar Belakang Penelitian

Konsep *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990, namun penelitian empiris tentang *employee engagement* baru dikembangkan oleh organisasi Gallup sejak tahun 1997 (Gichohi, 2014). *Employee engagement* selalu menjadi tema yang menarik untuk dibicarakan dalam berbagai lingkup terutama di kalangan manajer global (Taneja, Sewell, & Odom, 2015). Melihat dampaknya yang cukup signifikan pada organisasi, tema *employee engagement* menjadi perhatian para akademisi ataupun praktisi di bidangnya.

Harvard Business Review (2017) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan “*The holy grail of today’s workplace,*” (Andalan/pegangan hidup tempat kerja saat ini). *Employee engagement* menjadi salah satu masalah penting dalam dunia bisnis modern (Khan & Altaf, 2015), ini digunakan sebagai alat manajerial untuk terus mendapatkan momentum dalam praktik manajemen modern (Imandin, 2014). Salah satu organisasi teknologi dan manufaktur terbesar dan paling disegani di dunia menyelaraskan *employee engagement* dengan strategi bisnis baru organisasi mereka (Taneja, 2015).

Employee engagement sekarang diakui sebagai faktor penting oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Ahlowalia, Tiwary, & Jha, 2014; S. Albrecht, Bredahl, & Marty, 2018; Anitha, 2014a; Taneja et al., 2015). Sehingga *engagement* telah berfluktuasi secara substansial dalam lima tahun terakhir di berbagai region. Diketahui dari hasil penelitian terdahulu bahwa skor *engagement* tertinggi terjadi di Amerika Latin pada tahun 2012 sebesar 74% (Jha & Kumar, 2016; Kaliannan & Adjovu, 2015). Sejalan dengan hal tersebut, *Effectory International* salah satu lembaga survei karyawan independen dan spesialis survei *employee engagement* terbesar di Eropa merilis data *employee engagement* (Smith, 2016) seperti terlihat pada Gambar 1.1 yang memperlihatkan bahwa persentase rata-rata *employee engagement* terendah terjadi di benua Asia

sebesar 25%. Sedangkan *engagement* tertinggi dengan persentase rata-rata sebesar 39% diduduki oleh wilayah Amerika dan Afrika.



Sumber: *The Global Employee Engagement Index*

Gambar 1. 1
Employee Engagement Global Tahun 2016

Effectory International juga menunjukkan persentase *employee engagement* dari setiap Negara di benua Asia, berikut adalah hasilnya di Indonesia yang tercantum pada Gambar 1.2. Berdasarkan Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa persentase *employee engagement* di Indonesia berada di angka 25,4%, artinya sebanyak 74,6% lainnya tidak memiliki *engagement* yang signifikan.



Sumber: *The Global Employee Engagement Index*

Gambar 1. 2
Employee Engagement di Indonesia Tahun 2016

Employee engagement melibatkan kesediaan karyawan untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan, sasaran, dan keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan (Lenaghan & Eisner, 2006). Mengingat *engagement* dapat membantu organisasi dalam banyak hal, artinya *employee engagement* harus ditempatkan sebagai permasalahan penting yang terus dikaji dalam berbagai bidang organisasi agar dapat menjadi lebih efektif. Penanganan yang baik harus disesuaikan dengan karakteristik organisasinya agar lebih tepat sasaran.

Beberapa penelitian terdahulu di wilayah Afrika dan Asia, menunjukkan banyak peneliti yang meneliti *employee engagement* dalam berbagai lingkup organisasi seperti pendidikan (Gichohi, 2014; Imandin, 2014), manufaktur (Owor, 2015; Shin, Jeong, & Bae, 2018), perbankan (Dajani, 2015; Tehmina Sattar, Ahmad, & Hassan, 2015; Shahrudin & Daud, 2018), perhotelan (Jiony, Tanakinjal, Gom, & Sigantul, 2015), dan telekomunikasi (Kaliannan & Adjovu, 2015; Sivapragasam & Raya, 2018; Ugargol & Patrick, 2018).

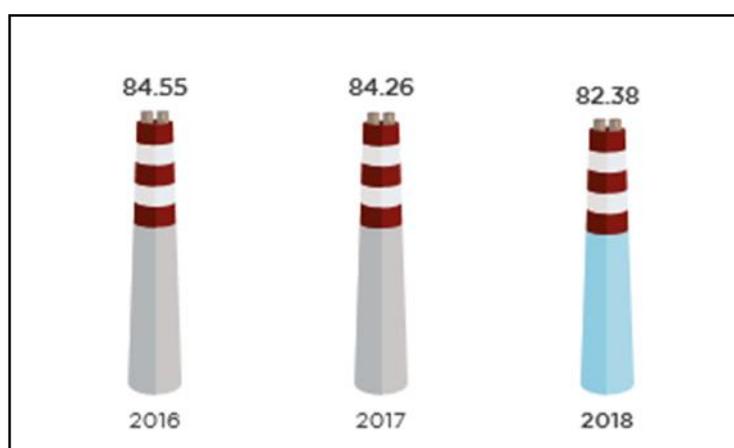
Berdasarkan data latar belakang industri, *employee engagement* pada tahun 2016 dari beberapa industri menunjukkan bahwa industri agrikultur memiliki *engagement* tertinggi sebesar 37% disusul oleh industri pendidikan sebesar 36%, sedangkan nilai terendah ditunjukkan oleh industri *hospitality* serta *media & entertainment* sebesar 26% (Smith, 2016).

Penelitian mengenai *employee engagement* di sektor manufaktur terutama dalam lingkup BUMN kelistrikan belum banyak dibahas di Indonesia maupun secara global, di Indonesia *employee engagement* lebih banyak dibahas dalam sektor perbankan (Ari, Nugroho, Mujiasih, & Prihatsanti, 2011; Mujiasih, 2015; Putri, M., Baga, L., 2015; Sakina, 2008; Steven & Prihatsanti, 2017).

Melihat sejauh mana *employee engagement* di sebuah institusi umumnya dapat tergambar dari beberapa data, antara lain *turn over* (Akbar, 2013; Ari et al., 2013; Mujiasih, 2015; Muliawan, 2017; Sakina, 2008; Steven & Prihatsanti, 2017), kehadiran (Akbar, 2013; Muliawan, 2017), dan masa kerja karyawan dalam institusi tersebut (Akbar, 2013; Mujiasih, 2015; Sakina, 2008; Steven & Prihatsanti, 2017). Beberapa organisasi ada pula yang telah memiliki *Employee*

Engagement Index (EEI) yang merupakan survey tahunan dilakukan untuk mengukur sejauh mana *Employee Engagement*-nya.

Perusahaan manufaktur bidang kelistrikan yang memiliki *Employee Engagement Index* (EEI) salah satunya adalah PT Indonesia Power. Berdasarkan data yang ada pada Gambar 1.3 dapat dilihat bahwa nilai EEI di PT Indonesia Power selalu berubah (fluktuatif) setiap tahunnya, terkadang mengalami penurunan dan kenaikan.



Sumber: Data diolah PT Indonesia Power

Gambar 1. 3

***Employee Engagement Index* (EEI) PT Indonesia Power Tahun 2016 – 2018**

Berdasarkan data EEI PT Indonesia Power pada Gambar 1.3 diperoleh hasil nilai EEI selama tiga tahun terakhir, adapun analisisnya sebagai berikut. Tingkat *employee engagement* meningkat dari tahun 2015 pada tahun 2016 menjadi 84,55%. Perusahaan melakukan analisis terhadap hal ini dan mendapatkan hasil bahwa peningkatan nilai EEI disebabkan beberapa faktor diantaranya: 1) Lingkungan PT Indonesia Power yang membuat karyawan merasa nyaman bekerja; 2) Tingkat remunerasi yang sesuai; 3) Hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan; 4) Target serta *job description* yang diberikan sudah jelas dan memotivasi karyawan. Dapat dilihat bahwa peningkatan EEI diperoleh dari stimulus yang diberikan perusahaan pada keempat poin tersebut dan stimulus ini kemudian dirasakan secara psikologis oleh karyawan.

Selanjutnya tingkat *employee engagement* tahun 2016 sebesar 84,55% menjadi sebesar 84,26% di tahun 2017 sedikit mengalami penurunan. Hasil tersebut ditunjukkan dari perbandingan segmen karyawan yang masuk kerja di rentang tahun 2012-2017 memiliki penurunan skor dari 83,48% di tahun 2016 menjadi 82,80% di tahun 2017. Adapun segmen tersebut populasinya adalah sebesar 38,67% dari total populasi karyawan. Data survei tersebut mengambil kesimpulan bahwa secara garis besar turunnya nilai EEI karyawan PT Indonesia Power dikarenakan banyaknya karyawan baru di Perusahaan. Kemunculan karyawan baru di perusahaan membuat suatu proses adaptasi yang cukup memakan waktu, sehingga akan berdampak pada nilai EEI secara keseluruhan, terlebih disebutkan bahwa populasi karyawan baru sebesar 38,67% dari jumlah karyawan PT Indonesia Power secara keseluruhan. Walaupun tidak signifikan penurunannya hanya sebesar 0,29%, namun secara agregat menurunkan total indeks EEI.

Kemudian tingkat *employee engagement* tahun 2018 menjadi 82,38% atau dapat disebut kembali menurun sebesar 1,88% dibandingkan tahun 2017 dengan nilai 84,26%. Seperti yang dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya setiap tahunnya perusahaan melakukan identifikasi apa yang menyebabkan penurunan EEI, ternyata hal ini disebabkan oleh ekspektasi karyawan melebihi apa yang telah diberikan Perusahaan, sehingga hal ini berpengaruh terhadap turunnya nilai EEI. Setelah pada tahun sebelumnya penurunan terjadi karena kemunculan banyaknya karyawan baru di perusahaan, tahun selanjutnya yaitu tahun 2018 ini sangat mungkin karyawan yang telah beradaptasi dengan lingkungan kerja akan memiliki harapan lebih atau ekspektasi tinggi terhadap perusahaan. Ekspektasi ini dapat diatasi seiring berjalannya waktu atau jika ingin lebih cepat perusahaan dapat mengambil langkah efektif untuk menanggulangi atau meminimalisir penurunan ini agar tidak berdampak pada tahun selanjutnya.

Hal yang menarik untuk disoroti adalah adanya karyawan baru cenderung membuat nilai EEI menurun. Ada kecenderungan semakin lama bekerja maka *employee engagement* terhadap organisasi lebih tinggi, hal ini selaras dengan penelitian (Mathieu & Zajac, 1990) yang menemukan korelasi positif antara masa

kerja dengan *engagement*, karena dalam penelitian tersebut diketahui semua subjek yang memiliki masa kerja 11-15 tahun memiliki *engagement* yang tinggi. Sedangkan masa kerja ≤ 10 tahun dinilai masih memiliki *engagement* yang rendah. Inilah yang terjadi pada penurunan dari tahun 2016 ke tahun 2017 dikarenakan munculnya populasi karyawan baru yang cukup banyak. Berbeda dengan penurunan yang terjadi pada tahun sebelumnya, pada tahun 2018 penurunan terjadi karena tingginya ekspektasi karyawan terhadap perusahaan.

Rendahnya tingkat *employee engagement* menjadi salah satu permasalahan yang harus diperhatikan, karena jika dibiarkan hal ini akan berdampak pada tingginya tingkat *turn over* karyawan, kedisiplinan dalam bekerja, juga efek jangka panjangnya adalah penurunan produktivitas (S. L. Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015; Engagement, 2007) yang berakibat pada rendahnya kinerja organisasi (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Engagement, 2007; Taneja et al., 2015; Tsourvakas & Yfantidou, 2018).

Setelah melakukan survei yang melibatkan 40.000 organisasi dari beberapa Negara sebagai objek penelitian menunjukkan bahwa tingkat *turn over* pada sektor perbankan sebesar 17,2% dan merupakan tertinggi kedua dari 8 industri yang diteliti, hal ini menunjukkan bahwa permasalahan *employee engagement* seringkali dijumpai di sektor perbankan (Compdata, 2013). Terdapat banyak karyawan yang dengan mudah masuk dan keluar dari satu organisasi ke organisasi lainnya, sehingga sulit untuk melihat bagaimana loyalitas karyawan dan sejauh mana keterikatannya terhadap organisasi. Rendahnya *employee engagement* ini membuat tidak ada lagi hari-hari dimana seorang karyawan muda memulai karirnya dan menetap hingga pensiun dalam satu lingkungan organisasi. Padahal kedudukan *employee engagement* sangat vital untuk organisasi, sehingga manajemen harus menganalisis bagaimana cara untuk meningkatkannya.

Dari berbagai tema yang seringkali dikaitkan dengan Sumber Daya Manusia, *The Global Employee Engagement Index* mengidentifikasi ada 17 tema *Human Resource* yang menjadi *top themes* yaitu seperti ditunjukkan oleh gambar berikut. Pada Gambar 1.4 dapat dilihat bahwa *Engagement* ada pada posisi 6, yang secara tak langsung menunjukkan bagaimana urgensi keterikatan dalam

suatu organisasi. Pentingnya *employee engagement* membuat organisasi Gallup telah menggunakan 12 pertanyaan untuk menilai sejauh mana *employee engagement* terkait dengan hasil kerja positif bagi jutaan karyawan selama 30 tahun terakhir di berbagai Negara (Ali & Almazrouei, 2015; Edralin, 2011; Robbins & Judge, 2013).

Temuan-temuan dari penelitian terdahulu telah mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* sangat diperlukan sebagai strategi di banyak organisasi bisnis dan perusahaan konsultan manajemen. Namun, konsep ini relatif baru dan masih menghasilkan perdebatan tentang kegunaannya juga pengimplementasiannya (Robbins & Judge, 2013). Manajer global bertanggung jawab atas tanggung jawab mengembangkan dan menciptakan budaya *employee engagement* sebagai strategi penting untuk keunggulan kompetitif organisasi (Taneja et al., 2015).

ALL 17 HR THEMES MEASURED IN THE GLOBAL EMPLOYEE ENGAGEMENT INDEX

This is the full list of all 17 HR themes measured in the Global Employee Engagement Index (and which are thusly available as an international benchmark for your organisation):



Sumber: *The Global Employee Engagement Index*

Gambar 1. 4 17 Top Tema Sumber Daya Manusia Tahun 2016

Banyak faktor yang seringkali dikaitkan dengan *employee engagement* atau mempengaruhinya terlebih jika *employee engagement* merupakan strategi penting. Berikut ini adalah *top topic employee engagement* secara global dari AON salah satu perusahaan konsultan di Chicago.

Gambar 1.5 menunjukkan beberapa topik teratas dalam *employee engagement* pada tahun 2018 dan tahun 2017. Dari 5 topik itu ada 2 topik yang cukup menarik untuk diteliti lebih lanjut yang termasuk ke dalam *HR Practices* (Praktik SDM) yaitu *Rewards & Recognition* serta *Career Opportunities*. *HR Practices* menurut beberapa peneliti terdiri dari *training* (Ahlowalia et al., 2014; S. L. Albrecht et al., 2015; Anitha, 2014a; Dajani, 2015; Khan & Altaf, 2015; Tehmina Sattar et al., 2015; Shahrudin & Daud, 2018); *empowerment* (Tehmina

Sattar et al., 2015; Taneja et al., 2015); dan *rewards* (Ahlowalia et al., 2014; Dajani, 2015; Khan & Altaf, 2015; Tehmina Sattar et al., 2015; Shahrudin & Daud, 2018; Taneja et al., 2015).

Top Engagement Opportunities Globally

This Year		Last Year
1	Rewards & Recognition	1
2	Senior Leadership	3
3	Career Opportunities	4
4	Employee Value Proposition (EVP)	2
5	Enabling Infrastructure	5

Sumber: AON 2018 – *Trends in Global Employee Engagement*

Gambar 1. 5

5 Top Topik dalam *Employee Engagement* Tahun 2018

Beberapa peneliti sepakat bahwa *HR Practices* (*training, empowerment, rewards*) ini memiliki keterkaitan yang cukup erat dengan keterikatan kerja.

Ketika organisasi memberikan penekanan khusus pada penyediaan kesempatan karir internal bagi karyawan, program pelatihan yang tepat, keamanan untuk pekerjaan dan uraian tugas yang jelas, dan mempromosikan pengambilan keputusan partisipatif, karyawan lebih mengikatkan diri mereka di tempat kerja (Gebauer, Lowman, & Gordon, (2008); Jena, Pradhan, & Basu, (2016); Saks, (2006)).

Rewards dapat meningkatkan *employee engagement* (Armstrong, 2014). Praktik dan proses penghargaan yang tepat, baik finansial maupun non-finansial dan dikelola dalam pendekatan *total reward*, dapat membantu membangun dan meningkatkan *employee engagement* (Reilly & Brown, 2008).

Selain dengan komponen *Human Resource Practices*, keterikatan kerja seringkali dikaitkan dengan komitmen, itulah mengapa dalam *The Global Employee Engagement Index* kata *engaged* selalu disandingkan dengan *committed*. Studi terdahulu juga mengungkap keterkaitan antara kedua variabel ini. Konsep komitmen dan keterlibatan organisasi terkait erat, keterikatan terjadi ketika orang berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan organisasi dan termotivasi

untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Armstrong, 2014). Komitmen dan *employee engagement* telah berkembang sebagai konstruksi penting dalam penelitian organisasi karena hubungan positif mereka dengan perilaku karyawan, yang mempromosikan retensi organisasi serta kinerja (Chalofsky & Khrisna, 2009).

Manajemen harus mengembangkan pemahaman tentang hubungan antara keterlibatan, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan mereka untuk mempertahankan bakat yang diperlukan untuk pemeliharaan keunggulan kompetitif (S. L. Albrecht et al., 2015)

Penelitian mengenai hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan dinilai masih kurang (Jones, 2018). Hal ini lah yang membuat peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai variabel-variabel tersebut. Mengingat pentingnya *employee engagement* bagi organisasi, maka perlu dilakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yang pada kesempatan kali ini peneliti lebih mengarahkan pada praktik SDM dan komitmen sebagai faktor utama dalam meningkatkan *employee engagement*.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Indonesia Power, bahwa nilai EEI selama tiga tahun terakhir mengalami penurunan walau tidak terlalu signifikan, maka hal ini merupakan masalah yang dianggap penting oleh PT Indonesia Power. Menurut salah satu karyawan yang diwawancarai, beberapa upaya dalam menjamin *employee engagement* terhadap organisasi senantiasa dilakukan. Upaya tersebut antara lain hal-hal yang berkaitan dengan *Human Resource Practices* yaitu pelatihan karyawan sesuai bidangnya yang dilakukan secara berkala, disertai pemberian *rewards* dan juga pemberdayaan karyawan dalam lingkup besar dan kecil. Menurutnya, hal ini terbukti dapat membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi karena merasa lebih terkoneksi dengan PT Indonesia Power. Sejalan dengan (The Conference Board, 2006) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai koneksi tinggi yang dirasakan karyawan untuk organisasi mereka. Hasil wawancara ini juga dikuatkan oleh teori bahwa konsep *employee engagement* dikenal sebagai istilah yang secara luas

menyamakan dengan gagasan komitmen tinggi dimana keduanya saling berkaitan dan mempengaruhi (Storey, 2007).

Setelah membahas pendekatan teoritis dan juga fenomena yang terjadi di objek penelitian, yaitu PT Indonesia Power yang memiliki populasi ribuan karyawan, maka peneliti berencana akan mengambil sampel penelitian di salah satu anak perusahaan PT Indonesia Power yaitu PT Indonesia Power Unit Pembangkit & Jasa Pembangkitan (UPJP) Kamojang. Sehingga peneliti akan melaksanakan penelitian mengenai “**Analisis Pengaruh *Human Resource Practices* dan *Organizational Commitment* terhadap *Employee Engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang**”.

1.2. Rumusan Masalah

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) sebagai berikut: “*Human resource practices* dan *organizational commitment* di PT Indonesia Power masih rendah, sehingga *employee engagement* pun menjadi rendah.”

Berdasarkan pernyataan masalah diatas, masalah dalam penelitian ini secara spesifik dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *human resource practices*, tingkat *organizational commitment*, dan tingkat *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang?
2. Adakah pengaruh *human resource practices* terhadap *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang?
3. Adakah pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh gambaran empirik mengenai:

1. Tingkat *human resource practices*, tingkat *organizational commitment*, dan tingkat *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang.

2. Pengaruh *human resource practices* terhadap *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang.
3. Pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee engagement* di PT Indonesia Power UPJP Kamojang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi sebuah sumbangan pemikiran dalam upaya pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *human resource practices*, *organizational commitment*, dan *employee engagement*.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan alternatif bagi pihak organisasi dalam mengelola sumber daya manusia serta pengembangan kebijakan dalam perbaikan pengelolaan sumber daya manusia yang telah ada.