

# **BAB I**

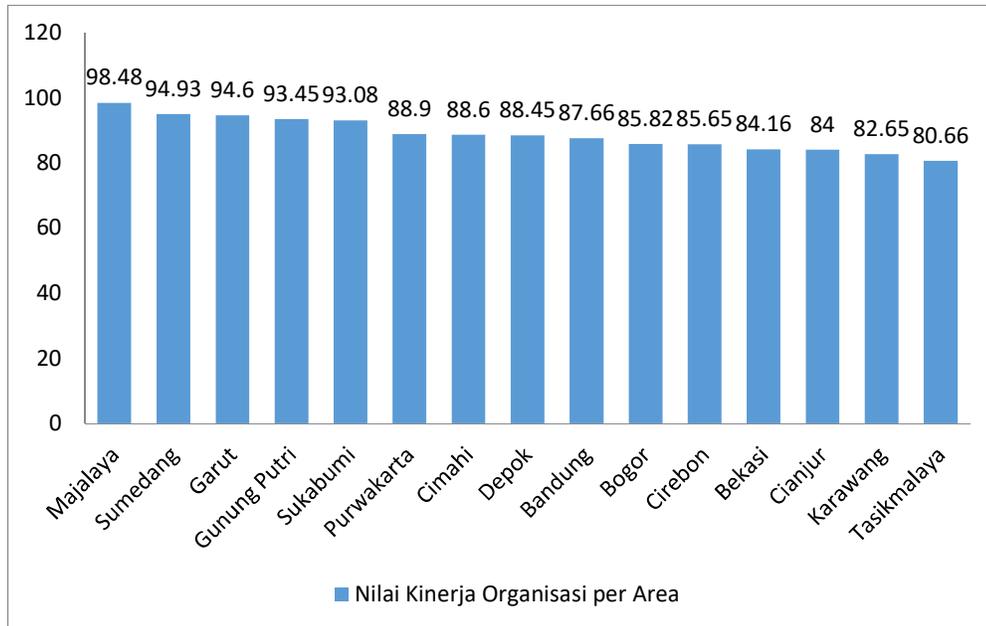
## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi ini perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting. Suatu organisasi atau perusahaan terdapat elemen yang sangat penting yaitu sumber daya manusia. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan dari sebuah organisasi, maka perlu pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Kesuksesan suatu usaha sangat ditentukan oleh kemampuan individu-individu dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Dengan tingkat keahlian yang tinggi sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, seseorang akan mampu menjalankan operasional perusahaan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja pada karyawan. Seorang karyawan dapat menghasilkan sebuah hasil yang dicapai dalam periode waktu dan bidang tertentu, hasil yang dicapai tersebut dapat dikatakan sebuah kinerja seorang karyawan.

Hal ini juga terjadi pada PT XYZ (Persero) dalam menghadapi tantangan di masa depan. PT XYZ (Persero) merupakan salah satu unit bisnis BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang mengurus aspek kelistrikan dengan wilayah kerja meliputi Provinsi Jawa Barat. PT XYZ (Persero) perlu mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan asset bagi sebuah organisasi, maka karyawan yang produktif dibutuhkan untuk dapat mencapai sasaran dengan dapat terus berkarya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian SDM di PT XYZ (Persero) dapat di ketahui bahwa karyawan mengaku komunikasi antara pimpinan senior dan karyawan yang lainnya kurang efektif serta karyawan merasa kontribusi atas pekerjaannya kurang dihargai sehingga karyawan merasa tidak mendapat dukungan yang nyata atas kinerjanya. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi yang dapat dilihat dari nilai kinerja organisasi pada PT XYZ (Persero).



Gambar 1 Nilai Kinerja Organisasi

Gambar 1 menunjukkan nilai kinerja organisasi per area wilayah kerja PT XYZ (Persero) terdapat 4 area wilayah kerja PT XYZ (Persero) yang telah mencapai sasaran dan 11 area wilayah kerja belum memenuhi pencapaian sasaran kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Diketahui bahwa sasaran pencapaian nilai kinerja perusahaan adalah 93.19 dan 4 area yang telah memenuhi nilai tersebut adalah area Majalaya, area Sumedang, area Garut dan area Gunung Putri. Sedangkan 11 area wilayah kerja yang belum mencapai sasaran adalah area Sukabumi dengan *gap* 0.11, area Purwakarta dengan *gap* 4.29, area Cimahi dengan *gap* 4.59, area Depok dengan *gap* 4.74, area Bandung dengan *gap* 5.53, area Bogor dengan *gap* 7.37, area Cirebon dengan *gap* 7.54, area Bekasi dengan *gap* 9.03, area Cianjur dengan *gap* 9.19, area Karawang dengan *gap* 10.54, dan area Tasikmalaya dengan *gap* 12.53.

*Organizational performance* atau kinerja organisasi merupakan proses untuk meningkatkan efektifitas suatu organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi yang direncanakan. *Organizational performance* mengacu pada *output* aktual atau hasil dari sebuah organisasi yang diukur terhadap hasil yang didapat dari tujuan yang diinginkan. Terdapat empat jenis ukuran *organizational*

*performance* yaitu 1) *HR outcome* (omset, absensi, kepuasan kerja), 2) hasil organisasi (produktivitas, kualitas, Layanan), 3) hasil akuntansi keuangan (ROA, profitabilitas), dan 4) hasil pasar modal, (harga saham, pertumbuhan, kembali) (Rogers and Wright 1998).

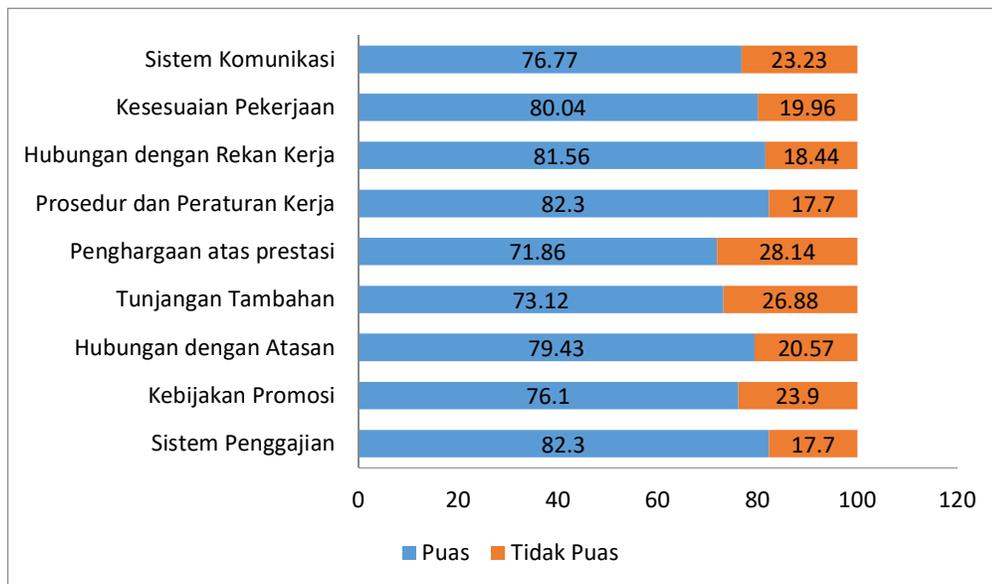
Keberhasilan sebuah organisasi memiliki beberapa faktor kunci agar organisasi dapat berkinerja tinggi yaitu produktivitas yang tinggi, kinerja keuangan yang baik, memiliki inovasi yang lebih baik, perputaran karyawan yang rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, *engagement* yang lebih kuat, praktik kerja yang lebih adil, kemampuan kepemimpinan yang lebih afektif, dan pengalaman yang lebih positif (Rawling 2015)

Sebuah organisasi yang berkinerja tinggi memiliki karakteristik strategi yang berorientasi, *outcome* dan berorientasi pada masyarakat, kapabilitas dan kompetensi, tingkat *employee engagement* yang tinggi, *improvement* yang berkelanjutan, sistem dengan arah *vertical* dan *horizontal*, dan *walking the talk* (Blackman et al. 2012)

Selain itu, sementara banyak penulis mengklaim bukti bahwa organisasi dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki *organisational performance* atau kinerja organisasi yang lebih baik daripada organisasi yang memiliki nilai *engagement* yang lebih rendah. Untuk meningkatkan nilai kinerja organisasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan dapat ditentukan beberapa faktor yaitu produktivitas yang tinggi, kinerja keuangan yang baik, memiliki inovasi yang lebih baik, perputaran karyawan yang rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, *engagement* yang lebih kuat, praktik kerja yang lebih adil, kemampuan kepemimpinan yang lebih afektif, dan pengalaman yang lebih positif. (Rawling 2015).

Sebuah studi mengatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi yaitu dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam mempertimbangkan faktor non finansial yang didasarkan pada *human capital* yang merupakan keseimbangan lingkungan kerja, dan kinerja organisasi untuk tujuan jangka yang panjang. Terdapat faktor non finansial yang sangat penting untuk meningkatkan

kinerja organisasi yang berjangka panjang yaitu *employee engagement* dan kepuasan karyawan. (Kazimoto 2016)



Gambar 2 Kepuasan Kerja

Dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pada karyawan PT XYZ (Persero) dengan Variable pengukuran kepuasan karyawan diantaranya sistem penggajian, kebijakan promosi, hubungan dengan atasan, tunjangan tambahan, penghargaan atas prestasi, prosedur dan peraturan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesesuaian pekerjaan, dan sistem komunikasi sudah cukup puas.

Gambar 2 menunjukkan hasil survey kepuasan karyawan pada semester II tahun 2016 di PT XYZ (Persero). Dapat diketahui bahwa pada sistem penggajian 82,3% karyawan merasa puas, 76,1% karyawan puas pada kebijakan promosi, 79,43% karyawan puas dengan factor hubungan dengan atasan, 73,12% karyawan puas dengan tunjangan tambahan, 71,86 % karyawan puas dengan penghargaan atas prestasi, 82,3% karyawan puas dengan prosedur dan peraturan kerja, 80,04% karyawan puas dengan kesesuaian pekerjaannya dan 78% karyawan puas dengan sistem komunikasi yang berada di perusahaan. Dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ (Persero) tinggi karena perusahaan memiliki standar kepuasan sebesar 70%.

Tingkat kepuasan yang terdapat pada PT XYZ (Persero) memiliki nilai yang tinggi, seharusnya sebanding dengan kinerja organisasi. Namun, kinerja organisasi pada PT XYZ (Persero) hanya 4 area yang mencapai sasaran kinerja organisasi dan 11 lainnya belum mencapai sasaran. Oleh karena itu, nilai kinerja organisasi tidak berbanding lurus dengan kepuasan karyawan karena tidak mencapai sasaran perusahaan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah *employee engagement*.

*Employee engagement* dapat dikatakan memberikan kontribusi yang sangat tinggi dalam *organizational performance* yang dapat diketahui dalam sebuah jurnal yang mengatakan Organisasi yang berkinerja tinggi dapat ditingkatkan melalui *employee engagement*. *Employee engagement* adalah konstruksi yang luas yang menyentuh hampir semua aspek manajemen sumber daya manusia yang kita ketahui sampai sekarang. *Employee engagement* adalah prediktor yang lebih kuat terhadap kinerja organisasi positif yang secara jelas menunjukkan hubungan dua arah antara pengusaha dan karyawan dengan tiga konstruk, yaitu kepuasan kerja, komitmen karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang terlibat terikat secara emosional dengan organisasinya dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan sangat antusias atas keberhasilan atasan mereka, melangkah lebih jauh melampaui kesepakatan kontrak kerja (Rachmawati 2010)

*Employee engagement* merupakan area fokus yang terus berlanjut untuk organisasi. Dengan *employee engagement* yang dilihat dari survey yang dilakukan oleh APS (*Australian Public Service*) bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi dan terlibat cenderung menunjukkan : Menjadi lebih produktif, Memiliki komitmen yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi, penggunaan cuti berkurang, Tetap dengan atasan mereka untuk jangka waktu yang lebih lama (australian public service commission 2011)

Dengan permasalahan yang terlihat pada PT XYZ (Persero) yaitu terdapat area yang belum mencapai nilai sasaran kinerja organisasi, namun jika dilihat pada kepuasan kerja dapat dikatakan puas, maka diperlukan penelitian mengenai kondisi *employee engagement* pada karyawan terhadap perusahaan untuk mengetahui letak kesalahan pada PT XYZ (Persero) yang menyebabkan nilai

kinerja organisasi yang tidak mencapai sasaran perusahaan. Dengan mengetahui bobot dimensi *employee engagement* dapat mengetahui juga dimensi apa yang menjadi *lead indicator* atau indikator utama bagi karyawan dan perusahaan untuk dapat memperbaiki dimensi yang menjadi indikator utama tersebut dengan merancang program untuk meningkatkan *employee engagement*. Sehingga dengan rancangan program tersebut diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan yang berpengaruh pada kinerja organisasi dan kinerja organisasi akan meningkat sesuai dengan sasaran perusahaan.

## **I.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana program *employee engagement* guna peningkatan *organisational performance* pada PT XYZ ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yang ingin dicapai adalah :

1. Merancang program *employee engagement* untuk meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero).

## **I.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, diantaranya :

1. Bagi teoritis  
Hasil penelitian mengenai rancangan program *employee engagement* untuk meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero) ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan di bidang pengembangan sumber daya manusia yang selalu mengalami perubahan. Beberapa hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.
2. Bagi praktis  
Hasil penelitian ini dapat berguna untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam melakukan *action plan* khususnya dalam perancangan program *employee engagement* yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *organizational performance* dengan meningkatkan setiap dimensi yang

memiliki nilai rendah dan dimensi yang berkaitan. Selain itu juga dapat menjadi usulan untuk perancangan program *employee engagement* guna meningkatkan *organisational performance* pada PT XYZ (Persero).

### **I.5 Batasan Masalah**

Batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada bagian distribusi.
2. Penelitian ini hanya pada tahap perancangan dan perencanaan tidak sampai pada tahap implementasi.

### **I.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai obyek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan laporan tugas akhir mengenai perancangan program *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance* dengan *framework APS employee engagement*.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas mengenai hasil kajian teori dasar yang terkait dengan masalah *employee engagement*. Bab ini meliputi uraian tentang landasan teori yang relevan mengenai penjelasan metode yang digunakan untuk melakukan pemecahan masalah dan model yang digunakan untuk merancang kuesioner *employee engagement survey* yaitu model APS. Teori dasar dalam penelitian ini berdasarkan APS *employee engagement* dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini juga berdasarkan APS *employee engagement*.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini menguraikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data mengenai *employee engagement* sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian. Langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dijelaskan pada bab ini dengan memberikan kerangka utama tahapan proses penelitian dilakukan.

### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi mengenai data-data yang dibutuhkan dalam pengukuran *employee engagement* dan membuat program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance*. Pada bab ini juga menjelaskan proses pengolahan seluruh data yang digunakan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini dan uraian data-data tersebut didapatkan.

### **BAB V Analisis**

Bab ini menjelaskan analisis terhadap data-data yang didapatkan dalam penelitian serta hasil dari analisis mengenai hasil pengolahan data pada bab sebelumnya. Pada bab ini juga diuraikan analisis perancangan program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organizational performance*.

### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan mengenai *employee engagement* dan *organizational performance* serta saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain mengenai hasil akhir rancangan program peningkatan *employee engagement* guna meningkatkan *organisational performance*.