

**HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN DI PT. BHIRAWA STEEL**

**BAB I
PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang Masalah

Manusia adalah makhluk *multidimensional* (Snijders, 2004). Manusia dapat disebut sebagai *Homo Faber* (makhluk yang bekerja dan berkarya). Sebagai individu, manusia perlu bekerja dan berkarya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sekaligus sebagai perwujudan daya cipta-karsanya. Sebagai makhluk sosial, manusia disebut sebagai *Homo socius*. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak akan bisa lepas dari hubungan sosial dengan selalu membutuhkan kehadiran orang lain, baik dalam berinteraksi, maupun bekerjasama untuk mengerjakan pekerjaan yang berat demi memenuhi kebutuhan hidupnya. Manusia sadar bahwa suatu pekerjaan berat akan terasa ringan jika dikerjakan dengan *organon* (bahasa Yunani yang berarti alat), serta dengan membentuk kelompok, unit-unit kerja, maupun organisasi.

Organisasi kini telah menjadi bagian yang sangat penting dan hampir tak terpisahkan dalam kehidupan manusia di abad ini. Sehari-harinya kita sangat bergantung pada organisasi maupun perusahaan penyedia barang dan jasa. Di zaman ini, setiap kegiatan, kepentingan, dan kebutuhan manusia sehari-hari selalu

bersinggungan dengan peranan organisasi bahkan terkadang tanpa kita sadari (Daft, 2004). Bolman dan Deal (2003) menyatakan bahwa pada dasarnya organisasi dan segala jenis perusahaan dibangun karena fungsinya sebagai penyedia kebutuhan manusia. Di abad ini, organisasi berada pada era globalisasi yang dibarengi dengan kemajuan pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Era globalisasi menjadikan perdagangan maupun transaksi bisnis yang menjadi semakin mudah dan cepat seolah meniadakan batas-batas teritorial antar negara serta membawa perusahaan ke dalam era persaingan usaha yang ketat. Hal ini dapat dilihat melalui diberlakukannya kesepakatan perdagangan bebas antar negara-negara di dunia yang membuat perusahaan luar negeri bebas untuk memasarkan produk dan jasanya hingga mendesak produk perusahaan lokal.

Globalisasi serta kesepakatan perdagangan bebas antar negara yang berujung pada persaingan bisnis, turut memberikan pengaruh besar bagi banyak perusahaan. Kondisi semacam ini tentu menuntut perusahaan atau organisasi untuk bisa adaptif dan memiliki daya saing agar bisa bertahan persaingan usaha yang ketat (Hasan, M., 2011). Perusahaan lokal yang berorientasi profit pun kini dihadapkan dalam kompetisi bisnis yang ketat untuk memperebutkan keuntungan dan wilayah pemasaran. Agar bisa *survive* dan berhasil dalam persaingan bisnis, perusahaan lokal di Indonesia pun dituntut untuk mengelola dan memaksimalkan sumber daya manusia dan karyawan yang mereka miliki agar tetap produktif dan memberikan kinerja terbaiknya demi mendukung keberhasilan perusahaannya dalam persaingan usaha (Ekowati & Andini, 2008). Terlebih lagi saat ini, kondisi

perekonomian di beberapa negara, termasuk di Indonesia pun semakin tidak menentu akibat didera krisis keuangan.

Daft (2004) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu entitas sosial yang memiliki tujuan tertentu, dibentuk, dan diatur sebagai suatu sistem yang aktif. Daft (2004) menekankan bahwa salah satu elemen kunci dari suatu organisasi adalah para manusia di dalamnya beserta pola hubungan dan interaksi mereka dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini senada dengan pendapat yang menyatakan bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh organisasi adalah sumber daya manusia yang mereka miliki (Bolman & Deal, 2003). Keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada sumber daya manusia dan perilaku-perilaku manusia di dalamnya (Thoha, 1999). Sumber daya manusia merupakan aset sekaligus elemen terpenting yang harus dikelola dengan benar karena turut berperan menentukan kesuksesan maupun kegagalan suatu organisasi (Armstrong, 2009; Luthans & Peterson, 2002).

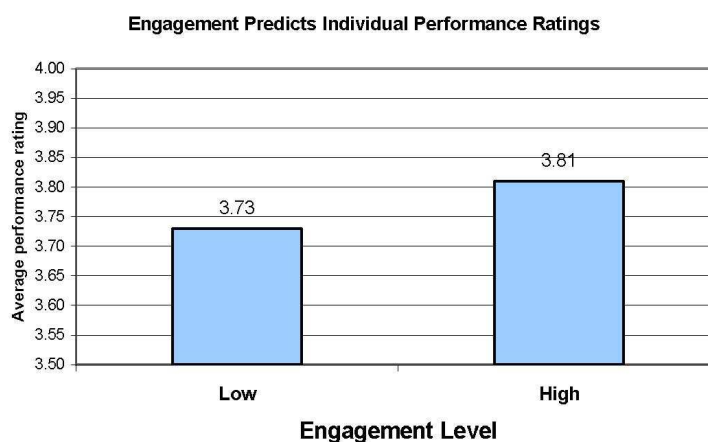
Pandangan *human resources frame* yang diajukan Bolman dan Deal (2003:121-123) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat simbiosis yang saling menguntungkan antara manusia dengan organisasi. Bolman dan Deal (2003) juga menyatakan bahwa manusia (pekerja atau karyawan) tidak semata bekerja secara mekanis dan hanya berhak atas upah mereka saja. Karyawan juga membutuhkan situasi kerja yang bagus bagi fisik maupun mental untuk mengembangkan diri. Mereka perlu didukung agar terus berkembang dan berkontribusi maksimal. Beberapa asumsi utama *human resource frame* menyatakan bahwa pada dasarnya

pekerja dan organisasi itu saling membutuhkan. Di satu sisi, organisasi membutuhkan ide-ide, talenta, dan tenaga dari karyawan atau anggotanya, sedangkan di lain sisi, karyawan sebagai anggota organisasi juga membutuhkan penghasilan, kesempatan, dan peluang karir (Bolman & Deal, 2003). Asumsi lain dari *human resource frame* juga menyatakan bahwa akan sangat menguntungkan jika terjadi kecocokan diantara organisasi dengan anggotanya. Organisasi atau perusahaan dapat menikmati ide-ide, talenta, dan tenaga dari para anggotanya, dan para anggota organisasi dapat mendapatkan kondisi pekerjaan yang bermanfaat bagi diri mereka. Namun, apabila tidak terjadi kecocokan atau diantara organisasi dengan anggotanya maka salah satu pihak atau justru kedua belah pihak akan merasa dirugikan (Bolman & Deal, 2003).

Beberapa penelitian tentang manajemen sumber daya manusia telah membuktikan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan sikap kerja maupun kondisi psikis karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen, dan lain sebagainya, dianggap memiliki pengaruh yang besar terhadap kesuksesan dan peningkatan produktivitas organisasi (Thoha, 1999). Kepuasan kerja yang awalnya dianggap mampu memprediksikan sekaligus berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ternyata kini tidak lagi relevan. Menurut Willa M. Bruce dan J. Blackburn (dalam Yuwono, dkk, 2005), tidak ada hubungan korelasional antara kepuasan individual dengan produktivitas individual. Tidak ada jaminan kalau karyawan yang merasa puas akan menampilkan kinerja yang lebih baik maupun lebih produktif serta tidak menjamin untuk tidak melakukan *turnover*. (Muhamad, B.S, 2011; Yuwono, dkk, 2005). Menurut Hayday (dalam

Corporate Leadership Council, 2003), kepuasan kerja digolongkan sebagai atribut pasif sehingga tidak berkontribusi langsung terhadap produktivitas dan *performance* yang lebih baik. Sedangkan atribut-atribut yang pro-aktif lain seperti keterikatan karyawan memiliki hubungan yang lebih signifikan pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

Beberapa ahli kemudian mencetuskan konsep baru yang populer baru-baru ini, yakni keterikatan karyawan (*employee engagement*). Konsep *engagement* ini berbeda dengan konsep atau konstruk lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun motivasi internal (Kahn, 1990; Luthans & Peterson, 2002). Saat ini, telah banyak penelitian dari akademisi maupun organisasi konsultan yang membuktikan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) mampu memberikan pengaruh positif pada hasil kerja karyawan sehingga dapat menjadi prediktor bagi kesuksesan organisasi dan peningkatan *profitability* (Saks, 2006; Endres & Smoak, 2008; Harter dkk, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh organisasi maupun lembaga konsultan seperti: *Gallup organization, Development Dimensions International*, maupun *Watson Wyatt* juga menyetujui temuan ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.1 di bawah ini:



Gambar 1.1 Hubungan *Engagement* Karyawan dengan *Performance Rating* individu (DDI, 2004)

Gambar di atas menguatkan bukti bahwa saat ini perusahaan kontemporer membutuhkan para karyawan yang tak hanya merasa puas, tapi juga terhubung secara psikologis dengan pekerjaan, serta memiliki *engagement* (keterikatan) terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, keterikatan karyawan kini menjadi sesuatu yang sangat penting untuk dimiliki oleh setiap perusahaan karena dapat memberikan banyak pengaruh positif pada kinerja karyawan dan kemampuan kompetitif suatu perusahaan (Gruman & Saks, 2011).

William Arthur Kahn disebut-sebut sebagai akademisi pertama yang membahas fenomena *employee engagement* ini (Albrecht, 2010; Shuck, 2011). Kahn (1990:694) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan serta pelibatan diri anggota organisasi pada peran-peran pekerjaannya. Mulanya, Kahn (1987) menyebut kondisi ini dengan istilah *personal engagement* dan *personal disengagement*. Seorang individu dikatakan mengalami *personal engagement* jika individu itu merasa terlibat secara simultan pada peran-peran

yang dimilikinya dalam pekerjaannya, menunjukkan diri dan kemampuan mereka yang sebenarnya melalui *self employment* dan *self expression* saat bekerja baik secara fisik, kognitif, dan emosional (Kahn, 1990). Karyawan yang merasa *engage* (terikat) akan bersedia menampilkan usaha terbaik, mengekspresikan diri mereka yang sesungguhnya, serta menjalankan peran-peran yang dimilikinya tanpa harus merasa terpaksa (Kahn, 1990). Sebaliknya, individu itu dikatakan mengalami *personal disengagement* jika dirinya menunjukkan ciri-ciri keterasingan (*alienasi*), selalu melepaskan atau menarik diri dari peran-perannya dalam pekerjaan (*withdrawal*), bekerja tanpa rasa kebermanaan (*robotic*), serta tidak hadir secara fisik maupun psikologis dalam menjalankan pekerjaannya (Kahn, 1990).

Keterikatan karyawan merupakan sesuatu yang wajib dimiliki perusahaan di masa sekarang untuk bisa mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan bisnis (Gruman & Saks, 2011; Lockwood, 2007; Seijts & Crim, 2006). Ketertikatan karyawan tak hanya perlu dimiliki oleh perusahaan, namun juga perlu untuk terus dikelola serta ditingkatkan (Robinson dkk, 2004). Ironisnya, beberapa hasil survei dan laporan terbaru justru menunjukkan bahwa tingkat keterikatan karyawan banyak mengalami tren penurunan; sedangkan di sisi lain terjadi peningkatan kondisi *disengagement* atau dikenal dengan istilah *engagement gap* (Bates; Richman; dalam Saks, 2006). Beberapa survei terbaru menunjukkan bahwa *engagement gap* yang terjadi pada pekerja di Amerika Utara semakin meningkat (Bates; Johnson; Kowalski; dalam Saks, 2006). Survei baru-baru ini menunjukkan bahwa hanya 29% pekerja di Amerika Serikat yang

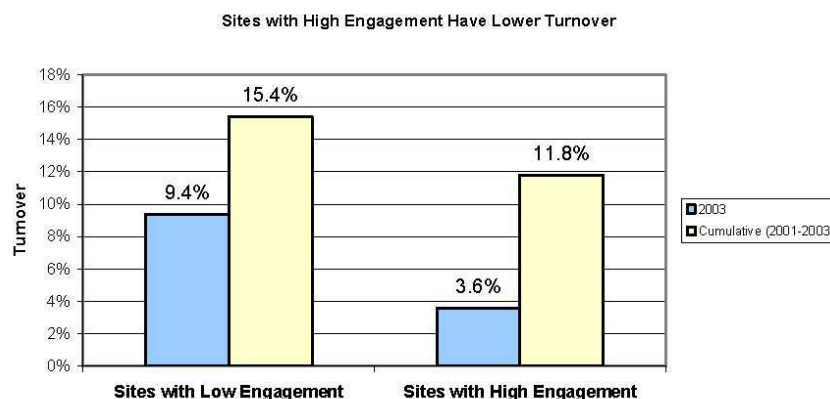
mengalami kondisi *actively engaged*, 44% berada pada kondisi *not engaged*, dan 17% mengalami kondisi *actively disengaged*. Survei lain yang dilakukan organisasi *Towers-Perrin* (dalam Seijts & Crim, 2006) terhadap 85000 pekerja *full time* dari berbagai perusahaan juga menunjukkan jumlah rata-rata karyawan yang berada pada kondisi keterikatan penuh hanya 14% dari total respondennya.

Organisasi atau perusahaan akan merasakan banyak keuntungan dari tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi karena keterikatan karyawan dapat berdampak positif terhadap efektifitas manajemen suatu organisasi (Luthans & Peterson, 2002). Karyawan yang merasa *engaged* menunjukkan gairah saat bekerja. Mereka memiliki hubungan emosional dan komitmen yang kuat baik dengan pekerjaan maupun perusahaan (Vazirani, 2007). Selain itu karyawan yang merasa terikat memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap konteks bisnis sehingga membuat mereka bersedia menunjukkan upaya dan kemampuan terbaik (Saks, 2006; Seijts & Crim, 2006). Karyawan yang *engaged* memiliki loyalitas yang lebih tinggi, rela bekerja lebih keras demi mewujudkan kemajuan perusahaan yang memperkerjakannya (Lockwood, 2007). Menurut Seijts dan Crim (2006), karyawan yang berada pada kondisi *engaged* selalu terlibat secara penuh dan merasa antusias saat melakukan tugas-tugas pekerjaannya. Mereka rela memberikan kinerja yang lebih dari biasa demi mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh organisasi konsultan juga mendukung fakta bahwa organisasi atau perusahaan akan banyak merasakan efek positif di tengah persaingan bisnis bila memiliki karyawan yang merasa terikat

(*engaged*). Penelitian yang dilakukan oleh *Gallup organization* di berbagai perusahaan dari 26 negara secara empiris telah membuktikan bahwa keterikatan karyawan dapat menjadi prediktor bagi kunci kesuksesan bisnis, antara lain: kepuasan konsumen, keselamatan kerja, *retention*, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas layanan, jumlah absensi maupun *profitability*. (Buckingham & Coffman, 1999; Harter dkk, 2009). Tim peneliti *Gallup organization* menyebut bahwa karyawan yang merasa *engaged* (terikat) adalah tipe *builders* (Endres & Smoak, 2008). Karyawan jenis ini selalu bekerja dengan penuh gairah karena mereka menginginkan kesuksesan bagi organisasinya. Mereka juga memiliki loyalitas tinggi sehingga bersedia bertahan di tengah kerasnya persaingan usaha serta tidak mudah tergoda untuk melakukan *turnover* (Endres & Smoak, 2008).

Senada dengan Gallup, penelitian yang dilakukan lembaga *Development Dimensions International* pada lebih dari 3000 karyawan dari sekitar 200 perusahaan di berbagai negara, menunjukkan fakta bahwa *employee engagement* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, peningkatan kinerja, serta negatif pengaruhnya terhadap intensi melakukan *turnover* (DDI, 2004). Hasil penelitian DDI menyatakan bahwa karyawan yang tingkat keterikatannya tinggi merupakan tipe pekerja yang superior. Mereka ini memiliki kecenderungan 12% lebih besar untuk mencapai target pekerjaan, juga mampu menampilkan *performance rating* sebanyak 30% lebih tinggi. Selain itu, mereka juga memiliki prosentase absen, kecenderungan *turnover*, serta rasio kecelakaan kerja yang lebih rendah (DDI, 2004).



Gambar 1.2 Perbandingan Tingkat *Turnover* Berdasarkan Tingkat Keterikatan Karyawan (DDI, 2004)

Sebaliknya, apabila tingkat keterikatan karyawan dalam suatu perusahaan rendah, maka akan timbul banyak permasalahan dalam perusahaan itu. Hal ini dibuktikan dengan tren penurunan tingkat keterikatan karyawan (diistilahkan dengan *engagement gap*) yang terjadi pada sebagian besar tenaga kerja di Amerika baru-baru ini. Fenomena penurunan tingkat keterikatan karyawan ini berpengaruh buruk pada *performance rating* para pekerja sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas. Hal ini menimbulkan kerugian bisnis yang estimasinya mencapai 300 miliar Dollar Amerika per tahun (Bates; Johnson; Kowalski; dalam Saks, 2006; Endres & Smoak, 2008). Hasil penelitian dari *Gallup Organization* maupun *Development Dimension International* juga menyebutkan bahwa karyawan dengan keterikatan yang rendah memiliki intensi untuk *turnover* yang lebih tinggi, juga menampilkan *performance rating* maupun produktivitas yang lebih rendah dibanding karyawan yang merasa *engaged*.

Peneliti dari *Gallup organization* menggolongkan karyawan yang tidak merasa terikat dalam 2 tipe, yakni: *not engaged* dan *actively disengaged* (Buckingham & Coffman, 1999). Kedua tipe ini merupakan tipikal karyawan

yang memberikan implikasi buruk baik bagi *profitability* perusahaan maupun bagi kesejahteraan karyawan itu sendiri. Tipe karyawan yang *not engaged* hanya berorientasi untuk mengerjakan tugas-tugas secara asal-asalan saja tanpa berpikir hasil atau tujuan yang seharusnya harus mereka capai. Mereka bekerja secara sembarangan, dan tidak menunjukkan integritas. Tipe *actively disengaged* juga merupakan tipe karyawan yang merugikan, bahkan lebih buruk karena mereka selalu berperilaku kontra produktif. Mereka selalu sibuk berulah serta senang membuat masalah, hingga menunjukkan perilaku memberontak atau melawan baik kepada atasan maupun rekan kerja. (Endres & Smoak, 2008).

Permasalahan terkait rendahnya produktivitas pekerja ternyata juga terjadi di Indonesia. Survei mencatat bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih rendah, dengan berada di level 59 dengan prosentase produktivitas sebesar 65% (Harefa, 2007; Hasan, M., 2011). Pada tahun 2009, data dari ILO (*International Labour Organization*), menunjukkan produktivitas pekerja Indonesia hanya berada pada urutan ke 83 dari 124 negara. Data lain dari IMD (*International Management Development*) menunjukkan tingkat produktivitas Indonesia masih berada di urutan 35 dari 57 negara di Asia pada tahun 2010 lalu (Depkominfo, 2011). Tak hanya permasalahan produktivitas, fakta menunjukkan bahwa saat ini banyak perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang dikategorikan “spesial”, yakni karyawan yang berkeahlian khusus maupun *top performer* (Suhendro, 2008).

Beberapa hasil survei dan penelitian telah membuktikan bahwa rendahnya tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan dapat menyebabkan penurunan tingkat

produktivitas (Endres & Smoak, 2008) serta meningkatnya peluang terjadinya *turnover* (Buckingham & Coffman, 1999; DDI, 2004; Harter dkk, 2009). Adanya fakta yang menunjukkan permasalahan terkait produktivitas dan *turnover* yang ada di Indonesia menunjukkan bahwa pengelolaan keterikatan karyawan di Indonesia masih perlu untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Tingkat *employee engagement* di negara-negara kawasan Asia-Pasifik yang menurun hingga 18% ternyata juga berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan sebesar 3 sampai 4 persen (Darton dalam “*Employee Engagement*” Turun 18% Akibat Krisis”). Apalagi, pendapat Ajai Singh (dalam Hasan, M., 2011) menyatakan bahwa berdasarkan perspektif global saat ini, *engagement rate* karyawan menurun drastis dari 60% turun menjadi 23% akibat ketidakjelasan kondisi ekonomi.

Keterikatan merupakan sesuatu yang harus dibangun bersama-sama antara kedua pihak karena *engagement* merupakan hubungan dua arah antara pekerja dengan pihak yang memperkerjakannya (Robinson dkk, 2004). Ibarat sepasang kekasih, karyawan yang merasa semakin terikat (*engaged*) akan merasa memiliki, serta dengan senang hati memberikan potensi mereka untuk menunjukkan kinerja terbaik demi mewujudkan kesuksesan bagi perusahaan yang dicintainya. Di masa sekarang, tantangan yang dihadapi pihak perusahaan (terutama bagian *HRD* sebagai pihak yang menangani urusan karyawan), adalah bagaimana mengelola dan mempertahankan tingkat *engagement* karyawan agar tetap tinggi (Frank dkk dalam Wildermuth & Pauken, 2008). Hal ini tentu juga berlaku bagi perusahaan di Indonesia. Mereka tentu membutuhkan para karyawan yang terikat secara pemikiran dan emosional untuk membantu mengembalikan

stabilitas dan profitabilitas organisasi setelah diterpa krisis ekonomi (Hasan, M., 2011).

Beberapa riset menyatakan bahwa karyawan akan berpeluang lebih besar untuk merasa terikat (*engaged*) pada perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang menjamin keselamatan fisik maupun psikologis (Albrecht, 2010; Lockwood, 2007). Teori dari Kahn juga menyatakan bahwa kondisi kerja yang penuh dukungan maupun perlakuan baik (*favorable treatment*) akan menciptakan kondisi psikologis yang positif dan rasa keamanan bagi para pekerja (Kahn, 1990). Kahn (1990) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang memberikan dukungan penuh (*supportive*) serta yang saling mempercayai akan menciptakan kondisi *psychological safety*. *Psychological safety* adalah kondisi perasaan atau keyakinan seseorang untuk menampilkan kinerjanya dengan sungguh-sungguh tanpa adanya rasa takut atau khawatir akan terjadi konsekuensi negatif yang akan menimpa status, karir, maupun gambaran diri orang tersebut (Kahn 1990:708). Hubungan interpersonal yang sehat ditunjang dengan *management style* suatu perusahaan yang memberikan dukungan penuh dan kepercayaan akan menghadirkan kondisi *psychological safety* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keterikatan (*engagement*) individual, sehingga dengan terciptanya kondisi *psychological safety* akan memberikan pengaruh terhadap kondisi keterikatan yang dialami seseorang karyawan. (Kahn, 1990; Saks, 2006).

Premis dari Kahn di atas ternyata sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) maupun penelitian *organizational support* yang menyatakan

bahwa persepsi karyawan terhadap adanya dukungan dari pihak perusahaan akan menciptakan kondisi *psychological safety* yang akan mempengaruhi keterikatan karyawan (Kralj & Solnet, 2011; Saks, 2006). Teori *engagement* dari Kahn belum bisa memberikan penjelasan mekanisme terjadinya *engagement* melalui persepsi dan kondisi psikologis yang dirasakan karyawan serta antecedent apa saja yang menjadi prediktor keterikatan pada karyawan (Saks, 2006; Wollard & Shuck, 2011). Baru pada tahun 2006, Alan M. Saks kemudian melakukan pengujian terhadap beberapa faktor pemicu *engagement* dan berhasil membuktikan bahwa persepsi karyawan atas dukungan perusahaan, dalam bentuk *perceived organizational support*, berkorelasi positif dengan tingkat keterikatan pada karyawan (Saks, 2006).

Apabila karyawan merasa mendapat dukungan perusahaan, maka mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan balasan yang setimpal bagi perusahaan (Eisenberger dkk, 1986), termasuk kesediaan untuk mengikatkan diri pada perusahaan yang telah mendukung mereka (Saks, 2006). Persepsi karyawan terhadap seberapa besar dukungan organisasi dapat diwujudkan dalam bentuk *perceived organizational support* (POS). *Perceived organizational support* didefinisikan sebagai kepercayaan umum dari pekerja (karyawan) terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan mempedulikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Hasil penelitian dari Alan M. Saks yang bertujuan untuk mengembangkan teori *engagement* dari Kahn, telah membuktikan bahwa tingkat *perceived organizational support* berhubungan secara positif dan merupakan salah satu

anteseden dari keterikatan karyawan, sehingga karyawan dengan *perceived organizational support* yang baik akan berpeluang lebih besar untuk merasa terikat (Saks, 2006).

Penelitian ini menyerupai penelitian Saks (2006) yang hendak menguji hubungan antara *perceived organizational support* dengan keterikatan karyawan pada 102 pekerja dari berbagai jenis perusahaan di Kanada, dengan komposisi responden penelitian wanita sebanyak 60%, dan responden pria sebanyak 40%, dengan usia rata-rata subjek 34 tahun. Responden penelitian dari Saks rata-rata telah menekuni pekerjaannya selama 4 tahun, telah tergabung dalam perusahaan tempatnya bekerja selama 5 tahun, serta memiliki pengalaman kerja minimal 12 tahun. Hasil penelitian Saks (2006) ini juga diperkuat dengan penelitian serupa oleh Kralj & Solnet (2011) maupun Ram & Prabakhar (2011), dimana kesemuanya berhasil membuktikan bahwa *perceived organizational support* memiliki korelasi positif dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Namun, adanya perbedaan konteks penelitian di Indonesia dengan Amerika utara (Kanada dan Amerika Serikat) seperti: perbedaan budaya kerja masyarakat, budaya organisasi, gaya manajemen perusahaan, serta perbedaan demografi penduduk antara region Asia Tenggara dengan region Amerika Utara, memungkinkan untuk mempengaruhi kondisi keterikatan pada karyawan. Hal ini tentu dapat menimbulkan perbedaan pada hasil penelitian yang akan diperoleh. Adanya beberapa faktor seperti perbedaan konteks lingkungan kerja antar organisasi, perbedaan nilai-nilai budaya, maupun demografi penduduk dapat

mempengaruhi tingkat dan model keterikatan karyawan di sebuah negara (Lockwood, 2007; Tower Perrins dalam Endres & Smoak, 2008).

Dalam upaya mengetahui hubungan kedua variabel di atas, penulis memilih PT. Bhirawa Steel, yang merupakan salah satu perusahaan lokal di bidang industri pengolahan besi dan baja sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dikarenakan perusahaan ini memiliki permasalahan berupa penurunan produktivitas maupun permasalahan *turnover* yang bisa diakibatkan oleh penurunan atau rendahnya tingkat keterikatan karyawan. PT. Bhirawa Steel mengalami penurunan produktivitas sebesar 10,3% pada tahun 2010 lalu. Tak hanya itu, perusahaan ini juga mengalami tingkat *turnover* yang meningkat dari tahun 2009 yang hanya berkisar antara 1-2%, terus naik hingga menyentuh angka 3,97% di tahun 2010 (hasil wawancara dengan pihak manajemen PT. Bhirawa Steel). Timbulnya dua permasalahan di atas dapat mengindikasikan bahwa perusahaan belum bisa mengelola keterikatan karyawan mereka dengan benar.

Penulis merasa bahwa penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena di Indonesia masih belum banyak penelitian yang membahas keterikatan karyawan yang ditinjau dari *perceived organizational support*. Apalagi penelitian ini juga didukung alasan bahwa pihak manajemen PT. Bhirawa Steel memang berencana mengadakan survei dan pengukuran terhadap 2 hal, yakni keterikatan karyawan maupun persepsi karyawan mereka terhadap dukungan yang diberikan pihak organisasi pada tahun 2012 ini. Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dan gambaran mengenai kondisi pengelolaan

tingkat keterikatan karyawan PT. Bhirawa Steel ditinjau dari *perceived organizational support*.

Penulis memandang bahwa hasil penelitian ini tentu akan dapat memberikan gambaran kondisi keterikatan karyawan maupun persepsi terhadap seberapa besar dukungan dari pihak perusahaan pada diri karyawan. Dengan hasil penelitian ini, penulis juga berharap dapat memberikan masukan tentang strategi pengelolaan keterikatan karyawan bagi pihak HRD PT. Bhirawa Steel, sehingga nantinya dapat mencegah terulangnya permasalahan terkait produktivitas maupun *turnover* yang bisa timbul sebagai akibat penurunan atau rendahnya keterikatan karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Beberapa perusahaan di Indonesia sedang mengalami permasalahan terkait *turnover* dan rendahnya produktivitas. Produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih tergolong sangat rendah. Hal ini dibuktikan dengan beberapa survei yang mencatat bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih rendah, dengan berada di level 59 dengan prosentase produktivitas sebesar 65% (Harefa, 2007; Hasan, M., 2011). Pada tahun 2009, data dari ILO (*International Labour Organization*), menunjukkan produktivitas pekerja Indonesia hanya berada pada urutan ke 83 dari 124 negara. Data lain dari IMD (*International Management Development*) menunjukkan tingkat produktivitas Indonesia masih berada di urutan 35 dari 57 negara di Asia pada tahun 2010 lalu (Depkominfo, 2011). Tak hanya permasalahan produktivitas, fakta menunjukkan bahwa saat ini banyak perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan

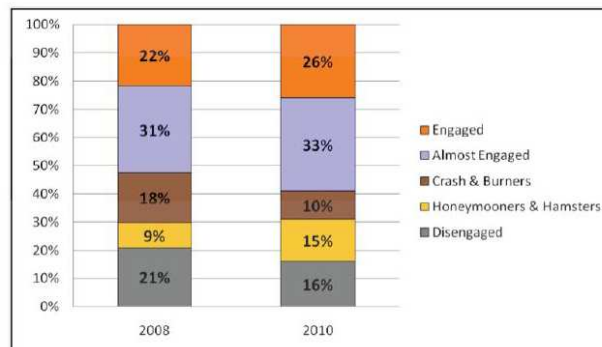
yang dikategorikan “spesial”, yakni karyawan berkeahlian khusus serta merupakan *top performer*. (Suhendro, 2008).

Pendapat Ajai Singh (dalam Hasan, M., 2011) menyatakan bahwa berdasarkan perspektif global saat ini, *engagement rate* karyawan menurun drastis dari 60% turun menjadi 23% akibat ketidakjelasan kondisi ekonomi. Dalam sebuah *workshop* di Jakarta, Ajai Singh (dalam Hasan, M., 2011) juga menambahkan bahwa secara umum saat ini di setiap perusahaan hanya terdapat 7% karyawan yang masuk kategori *fully engaged* (terikat penuh). Beberapa hasil survei dan penelitian telah membuktikan bahwa rendahnya tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan dapat menyebabkan penurunan tingkat produktivitas (Endres & Smoak, 2008; Saks, 2006) serta meningkatkan peluang terjadinya *turnover* (Buckingham & Coffman, 1999; DDI, 2004; Harter dkk, 2009). Penelitian dari *Gallup Organization* (Buckingham & Coffman, 1999; Harter, dkk, 2009), maupun *Development Dimension International* telah jelas menyatakan bahwa karyawan yang tingkat keterikatannya rendah akan menampilkan *performance rating* dan produktivitas yang lebih rendah serta memiliki intensi untuk *turnover* yang lebih tinggi.

Berbagai fakta yang menunjukkan permasalahan terkait produktivitas dan turnover yang ada di Indonesia menunjukkan bahwa pengelolaan keterikatan karyawan di Indonesia masih perlu untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Tingkat *employee engagement* di negara-negara kawasan Asia-Pasifik yang menurun hingga 18% ternyata juga berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan

sebesar 3 sampai 4 persen (Darton dalam “*Employee Engagement*” Turun 18% Akibat Krisis”; Hasan, M., 2011).

Engagement in Southeast Asia 2008 vs. 2010



Gambar 1.3 Tingkat keterikatan karyawan di Asia Tenggara pada tahun 2008 dan 2010 (Blessingwhite, 2011)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai pemanfaatan serta pelibatan diri anggota organisasi pada peran-peran pekerjaannya (Kahn, 1990:694). Kahn (1990) menyatakan bahwa kondisi *engagement* pada karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa komponen serta pengalaman yang dirasakan individu itu dalam lingkungan kerjanya. Kahn (1990) menyatakan beberapa faktor seperti interaksi sosial, *management style*, serta segala komponen dalam hubungan kerja yang karyawan persepsikan saat bekerja dapat mempengaruhi tingkat keterikatan yang mereka alami. Menurut Kahn (1990) maupun May dkk (2004), kondisi lingkungan kerja yang penuh dukungan (*supportive*) dan saling mempercayai akan dapat menciptakan kondisi psikologis yang aman (*psychological safety*) sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tingkat keterikatan (*engagement*) individual (Kahn, 1990).

Pernyataan di atas, ternyata sejalan dengan teori pertukaran sosial (SET) yang menyatakan apabila karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, maka akan memperbesar peluang terciptanya kondisi keterikatan dari karyawan sebagai balasan atas dukungan yang telah mereka terima dari pihak perusahaan (Saks, 2006; Gruman & Saks, 2011). Memang dalam penelitian kualitatifnya, Kahn (1987;1990) tidak menyebutkan secara konkret tentang macam-macam antecedent dan hal-hal apa yang harus diberikan perusahaan untuk dapat membuat karyawannya merasa terikat (*engaged*) (Saks, 2006; Wollard & Shuck, 2011). Namun, penelitian terbaru dari Saks (2006) yang bertujuan untuk mengembangkan teori *engagement* dari Kahn (1990), telah membuktikan secara empiris bahwa tingkat persepsi terhadap dukungan dan kepedulian perusahaan yang dirasakan karyawan ternyata berkorelasi positif dengan tingkat keterikatan karyawan.

Apabila karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan pada mereka, maka karyawan tidak akan merasa takut atau khawatir akan gagal untuk mencoba melakukan terobosan atau hal-hal baru, serta bersedia menampilkan diri mereka yang sesungguhnya tanpa merasa khawatir akan terjadi konsekuensi negatif (Kahn, 1990; May dkk, 2004; Rich dkk, 2010). Selain itu, apabila karyawan merasa mendapat dukungan perusahaan, maka mereka akan merasa berkewajiban (*obligated*) untuk memberikan balasan yang setimpal bagi perusahaan (Eisenberger dkk, 1986), salah satunya termasuk dengan kesediaan untuk mengikatkan diri (Saks, 2006; Kralj & Solnet, 2011). Hal ini pun sejalan dengan pendapat Kahn (1990) yang menyatakan bahwa apabila karyawan

merasakan adanya penghargaan dan dukungan saat bekerja, maka hal itu akan memperbesar tingkat keterikatan pada diri mereka.

Perwujudan persepsi karyawan terhadap seberapa besar dukungan dari organisasi dapat dibedakan dalam beberapa bentuk, salah satunya adalah *perceived organizational support* (POS). *Perceived organizational support* (POS) didefinisikan sebagai kepercayaan umum dari pekerja (karyawan) terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memedulikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Beberapa penelitian telah membuktikan secara empiris bahwa *perceived organizational support*, sebagai salah satu wujud konkrit persepsi karyawan terhadap dukungan dari organisasi, ternyata dapat menciptakan kondisi *psychological safety* pada pekerja, sehingga berkorelasi positif dengan tingkat keterikatan karyawan (Karlj & Solnet, 2011; Saks, 2006; Ram & Prabhakar, 2011).

Dalam upaya mengetahui hubungan kedua variabel di atas, penulis memilih PT. Bhirawa Steel, salah satu perusahaan lokal di bidang industri pengolahan besi dan baja sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dikarenakan perusahaan ini memiliki permasalahan menyangkut rendahnya produktivitas seperti yang terjadi di Indonesia. Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat keterikatan karyawan PT. Bhirawa Steel ditinjau dari *perceived organizational support*. Penulis merasa bahwa penelitian ini sangat penting untuk dilakukan karena di Indonesia masih sangat sedikit penelitian keterikatan karyawan yang ditinjau dari *perceived organizational support*. Apalagi penelitian

ini juga didukung alasan bahwa pihak manajemen PT. Bhirawa Steel memang berencana mengadakan survei dan pengukuran terhadap 2 hal pada tahun 2012 ini, yakni keterikatan karyawan maupun persepsi karyawan mereka terhadap dukungan yang diberikan pihak organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi keterikatan karyawan PT. Bhirawa Steel serta bagaimana persepsi terhadap adanya dukungan dari pihak organisasi pada diri karyawan melalui *perceived organizational support*. Dengan diadakannya penelitian ini, penulis juga berharap dapat memberikan masukan serta pemahaman dan gambaran komprehensif bagi pihak HRD PT. Bhirawa Steel dalam upaya mengelola dan mempertahankan tingkat keterikatan karyawan mereka, sehingga dapat mencegah terulangnya berbagai permasalahan karyawan yang diakibatkan oleh rendahnya *engagement* karyawan mereka di masa mendatang.

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah merupakan upaya untuk membatasi permasalahan dengan jelas, sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor mana saja yang termasuk dalam lingkup permasalahan dan mana saja yang tidak, karena dalam penelitian ini, penulis tidak mungkin meneliti seluruh aspek secara bersamaan. Pada penelitian ini, penulis membatasi permasalahan yang diangkat pada:

1.3.1. Keterikatan karyawan (*employee engagement*)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai pemanfaatan serta pelibatan diri anggota organisasi (karyawan) pada peran-peran pekerjaannya dengan bekerja dan mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, maupun emosional (Kahn, 1990).

1.3.2. *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support didefinisikan sebagai kepercayaan umum dari pekerja (karyawan) terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan mempedulikan kesejahteraan karyawan (Eisenberger dkk, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah dan pembatasan masalah sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang hendak dikaji yaitu: “apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dengan keterikatan karyawan PT. Bhirawa Steel ?”

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan di atas, penelitian ini setidaknya memiliki tujuan utama yang ingin dicapai oleh penulis, yaitu penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris hubungan antara *perceived organizational support* dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada PT. Bhirawa Steel.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat ditinjau dari 2 aspek yaitu manfaat dari aspek teoritis maupun dari aspek praktis.

1.6.1. Manfaat teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah pada keilmuan Psikologi industri dan organisasi, khususnya menyangkut pembahasan tentang keterikatan karyawan (*employee engagement*).
- b. Sebagai sarana untuk menguji teori-teori tentang keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang sudah ada.
- c. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai *perceived organizational support* beserta pengaruhnya bagi keterikatan (*engagement*) karyawan.

1.6.2. Manfaat praktis

Selain aspek teoritis di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari aspek praktis agar dapat diaplikasikan dalam kehidupan nyata. Manfaat praktis dari penelitian ini nantinya adalah:

- a. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat keterikatan karyawan (*engagement*) serta persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan (melalui *perceived organizational support*) PT. Bhirawa Steel pada tahun 2012 ini untuk mengatasi permasalahan terkait produktivitas dan turnover.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman bagi konsultan atau praktisi di bidang HRD, serta pihak manajemen perusahaan PT Bhirawa Steel mengenai bagaimana menciptakan dan mengelola keterikatan pada karyawan mereka karena keterikatan karyawan merupakan salah satu kunci sukses bagi perusahaan dalam persaingan bisnis.
- c. Dengan penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi acuan bagi praktisi di bidang HRD, khususnya bagian HRD PT. Bhirawa Steel untuk mencegah dan menangani permasalahan karyawan, terutama menyangkut masalah-masalah yang timbul sebagai akibat rendahnya keterikatan (*engagement*) karyawan.