

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menuntut adanya kemajuan dalam kehidupan manusia. Manusia dituntut agar lebih sigap dalam menyesuaikan diri untuk menyikapi perubahan yang terus menerus terjadi karena globalisasi agar dapat bertahan hidup. Globalisasi memberikan dampak di dalam berbagai bidang kehidupan manusia, salah satunya adalah di bidang industri dan organisasi. Dampak yang bisa terlihat dalam bidang industri dan organisasi adalah banyaknya perusahaan asing yang tumbuh dan berkembang di Indonesia. Hal ini tentunya menuntut perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan standarnya menjadi sama dengan standar internasional.

Meningkatkan standar perusahaan-perusahaan di Indonesia menjadi sama dengan standar internasional tentunya dapat menjadikan perusahaan-perusahaan Indonesia untuk mampu bersaing di pasar dunia. Hal ini tentunya bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilakukan. Setiap perusahaan di Indonesia harus bahu membahu untuk terus berupaya meningkatkan atau mengoptimalkan faktor-faktor produksi yang terdapat di dalam perusahaan. Salah satu dari sekian banyak faktor produksi yang memiliki andil penting terhadap kesuksesan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting dalam organisasi atau perusahaan. SDM juga merupakan aset penting organisasi dalam menghadapi tantangan di era globalisasi saat ini. Persaingan

bisnis yang semakin meningkat membuat organisasi mau tidak mau harus selalu berkembang untuk dapat bertahan atau bahkan lebih berkembang. Tuntutan yang dihadapi oleh organisasi akan semakin besar untuk dapat tetap bertahan. Organisasi yang tidak bisa menyikapi hal tersebut bisa dipastikan tidak akan mampu bertahan atau akan mengalami kegagalan. Berbagai macam hal dipersiapkan oleh organisasi untuk menyikapi kondisi ini agar dapat tetap bertahan.

Peran SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting, hal ini karena SDM yang terdapat didalam organisasi atau perusahaan itulah yang menjadi roda penggerak jalannya organisasi atau perusahaan. Mereka adalah “aktor” utama dalam menggerakkan sumber daya lain yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan. Kualitas SDM dalam organisasi atau perusahaan harus diperhatikan, dijaga dan bahkan lebih ditingkatkan, karena disadari atau tidak, SDM ini adalah ujung tombak setiap organisasi atau perusahaan. Terdapat suatu pandangan yaitu *human resource frame* yang menganggap bahwa sumber daya manusia adalah aspek yang paling penting dan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Bolman dan Deal (2003) mengungkapkan beberapa pokok pikiran yang menjadi dasar *human resource frame*, yaitu:

1. Keberadaan organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhan manusia.
2. Organisasi dan manusia saling membutuhkan.

3. Ketika organisasi dan manusia tidak cocok, maka keduanya akan menderita. Namun, jika kedua belah pihak cocok, maka akan menguntungkan kedua belah pihak.

Organisasi atau perusahaan harus mengelola SDM dengan baik dan maksimal agar dapat bersaing. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada efektivitas kerja organisasi atau perusahaan. Peningkatan efektivitas, efisiensi dan kreativitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler dan Somech, 2005). Ulrich (1998) menjelaskan bahwa pada dasarnya kinerja dari individu akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dari organisasi. Hal ini berarti bahwa untuk bisa unggul, organisasi harus mengoptimalkan kinerja individual, karena kinerja individu mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Di era globalisasi dan pasar bebas seperti saat ini persaingan akan sangat mungkin terjadi. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan yang menyediakan satu produk atau jasa yang sama. Sebagai contoh adalah produk obat untuk meningkatkan sistem imun tubuh, produk dengan merk dagang stimuno diproduksi oleh Dexa, sedangkan produk dengan merk dagang promuno diproduksi oleh Kalbe dan masih banyak lagi produk yang memiliki kegunaan sama dengan produsen dan merk yang berbeda. Dalam bidang jasa transportasi seperti taxi, perusahaan Blue Bird, Orenz, Cipaganti dan masih banyak lagi perusahaan yang bergerak dibidang yang sama. Hal itu tentunya

akan membuat perusahaan-perusahaan tersebut bersaing untuk memenangkan pasar. Persaingan yang terjadi antar perusahaan ini tentunya akan membuat setiap perusahaan yang terlibat dalam persaingan akan berusaha untuk menjadi perusahaan terbaik untuk bisa memenangkan persaingan agar dapat bertahan dengan cara meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya. Dengan begitu, diharapkan agar perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Tidak dapat dipungkiri dan sudah secara alamiah bahwa hampir setiap perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

SDM berperan penting di sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Perusahaan boleh saja memiliki infrastruktur atau alat-alat yang sangat canggih, namun apabila tidak ada SDM yang mengoperasikannya akan menjadi sia-sialah infrastruktur atau alat-alat tersebut. Begitu juga produktivitas sebuah perusahaan tidak lepas dari peran SDM yang terdapat didalam perusahaan tersebut. SDM memiliki peran dominan terhadap faktor produksi lain seperti mesin, modal, material dan metode karena SDM yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan (Adnyani, 2008). Organisasi atau perusahaan yang ada di Indonesia dituntut untuk mengelola SDM yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Jadi, jika memperhatikan hal tersebut, maka keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM (puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/jkw/article/viewFile/16809/16791).

Mengingat SDM adalah faktor produksi yang penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka meningkatkan kualitas SDM yang ada dalam organisasi atau perusahaan merupakan hal yang mutlak dilakukan.

Berdasarkan penelitian dari *International Management Development* (IMD) yang khusus meneliti kawasan negara-negara di Asia, tingkat produktivitas negara Indonesia berada pada posisi 35 dari 57 negara. Sedangkan berdasarkan data *World Economic Forum* (WEF) tahun 2012, tingkat produktivitas Indonesia berada pada peringkat ke-50 dari 144 negara yang disurvei, hal ini menurut Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Muhaimin Iskandar merupakan suatu kesempatan dan tantangan bagi Indonesia untuk terus melakukan inovasi dan kreativitas yang mengarah pada upaya-upaya kongkrit peningkatan produktivitas (<http://www.depnakertrans.go.id/news.html,972,naker>).

Selain itu, baru-baru ini Indonesia menjadi tuan rumah *Workshop Meeting of Heads of National Productivity Organization of Asian Productivity Organization* (WSM APO) ke-53 yang diadakan pada tanggal 23-25 Oktober 2012 di Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur. *Workshop* yang merupakan agenda rutin tahunan dari *Asian Productivity Organization* (APO) yang dihadiri oleh 80 perwakilan dari 20 negara anggota APO ini dibuka oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Muhaimin Iskandar. Dalam pidatonya Muhaimin Iskandar mengatakan bahwa produktivitas merupakan salah satu program prioritas yang dalam implementasinya dilakukan dalam kerangka gerakan produktivitas nasional

(<http://www.depakertrans.go.id/news.html,972,naker>). Hal ini menunjukkan bahwa secara nasional, pemerintah juga telah melakukan upaya untuk meningkatkan produktivitas.

Sejalan dengan hal diatas, banyak upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk meningkatkan produktivitas yang nantinya diharapkan juga bisa meningkatkan tingkat produktivitas negara Indonesia (Suhariadi, 2001). Upaya yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya lebih dititikberatkan pada rekayasa-rekayasa lingkungan kerja yang menyentuh sisi psikologis karyawan agar karyawan termotivasi bekerja lebih produktif lagi. Namun hal itu saja tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan perlu memunculkan perilaku produktif dari karyawan. Rekayasa dalam bentuk apapun apabila tidak menghasilkan perilaku produktif, tidak akan memberikan kontribusi apapun terhadap perusahaan dan terhadap karyawan itu sendiri (Suhariadi, 2001).

Salah satu perusahaan di Indonesia yang menginginkan peningkatan produktivitas adalah PT. Panggung *Electric* Citrabuana. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur produk elektronik dan yang terkait elektronik, seperti TV, kaset audio, CD replikasi dan lain sebagainya. PT. Panggung *Electric* Citrabuana berdiri sejak 01 Oktober 1970. Visi dari PT Panggung *Electric* Citrabuana adalah “*To be a World Class Company*”. Pada awal berdirinya, PT. Panggung *Electric* Citrabuana merupakan distributor dari perusahaan-perusahaan Jepang seperti JVC, TEAC dan MAXELL. Kemudian

PT. Panggung *Electric* Citrabuana terus berkembang dan menjadi produsen untuk produk-produk mereka (JVC, TEAC dan MAXELL) dan kemudian memproduksi dan memasarkan produk sendiri.

Saat ini PT. Panggung *Electric* Citrabuana juga telah menjadi salah satu dari *CM* (*Contract Manufacturer*) atau sebuah *ODM* (*Original Design Manufacturer*) bagi para pelanggan *OEM* (*Original Equipment Manufacturer*) yang membutuhkan kualitas yang tinggi, harga yang kompetitif, pengiriman yang cepat dan waktu yang cepat untuk pengembangan produk mereka.

PT. Panggung *Electric* Citrabuana adalah mitra terpercaya dari perusahaan kecil, menengah dan besar di industri elektronik dan terkait elektronik. Kebanyakan dari perusahaan kecil, menengah dan besar tersebut adalah *OEM* atau pemilik merek. Beberapa dari perusahaan kecil, menengah dan besar tersebut adalah importir atau distributor dari produk PT. Panggung *Electric* Citrabuana sendiri di bawah AKARI, PANAREC dan merek DAVANTI.

Dari dua kasus diatas, PT. Panggung *Electric* Citrabuana telah membangun reputasi untuk kualitas, keandalan dan fleksibilitas. Kesuksesan PT. Panggung *Electric* Citrabuana merupakan hasil dari membangun kemitraan jangka panjang dengan setiap kliennya.

Meski demikian, upaya sekuat tenaga harus terus dilakukan oleh PT. Panggung *Electric* Citrabuana untuk mencapai visi “*To be a World Class Company*”. Hal ini disebabkan oleh produktivitas yang menurun dari PT.

Panggung *Elektric* Citrabuana dalam beberapa tahun terakhir. Menurut hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada HRD bidang produksi, dalam tiga tahun terakhir PT. Panggung *Electric* Citrabuana mengalami penurunan produktivitas yang terus berlanjut. Pada periode tahun 2010-2011 PT. Panggung *Electric* Citrabuana mengalami penurunan produktivitas sebesar 13%. Hal ini berlanjut pada periode tahun 2011-2012, PT. Panggung *Electric* Citrabuana kembali mengalami penurunan produktivitas sebesar 2%. Hal ini tentunya sangat meresahkan apabila penurunan tingkat produktivitas di PT. Panggung *Electric* Citrabuana terus berlanjut. Akan menjadi sangat sulit untuk mencapai visi “*To be a World Class Company*” apabila PT. Panggung *Electric* Citrabuana terus menerus mengalami penurunan tingkat produktivitasnya.

Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan cara memunculkan perilaku produktif dari setiap anggota dalam perusahaan. Namun, pada kenyataannya tidak mudah memunculkan perilaku produktif pada diri karyawan. Suhariadi (2002) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku produktif, yaitu faktor lingkungan dan individu. Faktor lingkungan adalah suasana kerja yang mempengaruhi karyawan setiap harinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang secara tidak langsung akan memunculkan perilaku produktif, dalam hal ini bisa seperti struktur organisasi, gaji, bonus dan iklim kerja. Faktor kedua yang mempengaruhi munculnya perilaku produktif karyawan adalah faktor individu. Faktor individu disini adalah karakteristik

individu yang muncul dalam bentuk sikap mental yang mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk memunculkan dan meningkatkan perilaku produktif (Suhariadi, 2002).

Employee engagement merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi produktivitas individu atau karyawan. Kelompok peneliti *Gallup* (Buckingham & Coffman, 1999) yang terkenal dengan *Gallup Q12*-nya mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme dalam pekerjaan. Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota dari organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan cara bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. *Employee engagement* secara lebih lanjut dijelaskan sebagai konsep yang dinilai mengatur upaya karyawan yang sifatnya sukarela. Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang terlibat penuh dan sangat antusias terhadap pekerjaannya.

Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan inilah yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya untuk perusahaan (Nusatria & Suharmono, 2011). Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup dalam Nusatria & Suharmono, 2011). Sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Gallup, penelitian yang dilakukan oleh Harter dkk (2002) menemukan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan lima kunci sukses

dalam bisnis yaitu produktivitas, *profitability*, kesetiaan konsumen, *employee turnover* dan *safety outcomes*.

Dalam upaya mengetahui hubungan tersebut, peneliti memilih PT. Panggung *Electric* Citrabuana sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dilatarbelakangi karena perusahaan ini memiliki permasalahan penurunan produktivitas dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pada periode tahun 2010-2011 PT. Panggung *Electric* Citrabuana mengalami penurunan produktivitas sebesar 13%. Hal ini berlanjut pada periode tahun 2011-2012, PT. Panggung *Electric* Citrabuana kembali mengalami penurunan produktivitas sebesar 2%. Penurunan produktivitas ini menunjukkan bahwa kurang muncul/masih rendahnya perilaku produktif pada karyawan. Permasalahan yang dialami PT. Panggung *Electric* Citrabuana ini harus dibenahi dalam upaya untuk mencapai visi perusahaan yaitu “*To be a World Class Company*”.

1.2. Identifikasi Masalah

Produktivitas menjadi masalah bagi negara Indonesia, tingkat produktivitas SDM Indonesia rendah. Hal ini disadari atau tidak akan mempengaruhi perusahaan-perusahaan di Indonesia. Perlu dilakukan suatu upaya agar produktivitas SDM di Indonesia meningkat, salah satunya adalah memunculkan perilaku produktif pada karyawan atau pelaku kerja. Dalam perilaku produktif terdapat dua bentuk perilaku, yaitu perilaku produktif efektif dan perilaku produktif efisien.

Perilaku produktif merupakan perilaku dari karyawan yang berorientasi efisien dalam penggunaan sumber daya, tetapi juga seiring dengan orientasi efektifitas dalam pencapaian tujuan (Suhariadi, 2001). Dalam perilaku produktif yang dimunculkan oleh karyawan akan mencerminkan tindakan efektivitas dan efisiensi. Hal itu akan dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi karyawan yang bersangkutan dan bagi perusahaan dimana tempat karyawan itu bekerja. Memunculkan perilaku produktif karyawan penting karena pada dasarnya usaha meningkatkan produktivitas perusahaan perlu dilakukan lewat individu-individu yang terdapat dalam perusahaan tersebut, karena merekalah penggerak proses penentuan jalannya roda organisasi (Suhariadi, 2001).

Berbagai macam upaya yang dilakukan guna meningkatkan produktivitas apabila tidak dapat memunculkan perilaku produktif tentunya tidak akan dapat memberikan sumbangsih apapun terhadap perusahaan maupun terhadap karyawan. Namun, apabila setiap karyawan yang berada dalam perusahaan memunculkan perilaku produktif, maka produktivitas dari karyawan tersebut akan meningkat, hal itu tentunya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Suhariadi (2002) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi perilaku produktif, yaitu faktor lingkungan dan individu. Faktor lingkungan adalah suasana kerja yang mempengaruhi karyawan setiap harinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang secara tidak langsung akan memunculkan perilaku produktif. Faktor kedua

yang mempengaruhi munculnya perilaku produktif karyawan adalah faktor individu. Faktor individu disini adalah karakteristik individu yang muncul dalam bentuk sikap mental yang mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk memunculkan dan meningkatkan perilaku produktif (Suhariadi, 2002).

Employee engagement merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi produktivitas individu atau karyawan. Kelompok peneliti *Gallup* (Buckingham & Coffman, 1999) yang terkenal dengan *Gallup Q12*-nya mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan antusiasme dalam pekerjaan. Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota dari organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan cara bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. *Employee engagement* secara lebih lanjut dijelaskan sebagai konsep yang dinilai mengatur upaya karyawan yang sifatnya sukarela. Karyawan yang terikat adalah karyawan yang terlibat penuh dan sangat antusias terhadap pekerjaannya.

Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) dengan suatu perusahaan maka karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap bisnis. Kesadaran akan bisnis perusahaan ini yang membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya untuk perusahaan (Nusatria & Suharmono, 2011). Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup dalam Nusatri & Suharmono, 2011). Sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Gallup,

penelitian yang dilakukan oleh Harter dkk (2002) menemukan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan lima kunci sukses dalam bisnis yaitu produktivitas, *profitability*, kesetiaan konsumen, *employee turnover* dan *safety outcomes*.

Dalam upaya mengetahui hubungan tersebut, peneliti memilih PT. Panggung *Electric* Citrabuana sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dilatarbelakangi karena perusahaan ini memiliki permasalahan penurunan produktivitas dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pada periode tahun 2010-2011 PT. Panggung *Electric* Citrabuana mengalami penurunan produktivitas sebesar 13%. Hal ini berlanjut pada periode tahun 2011-2012, PT. Panggung *Electric* Citrabuana kembali mengalami penurunan produktivitas sebesar 2%. Penurunan produktivitas ini menunjukkan bahwa kurang munculnya perilaku produktif pada karyawan.

Berdasarkan pemikiran diatas, peneliti ingin meneliti hubungan antara *employee engagement* dengan perilaku produktif karyawan. Perilaku produktif yang tercermin dalam dua bentuk perilaku, yaitu perilaku efektif dan efisien, maka dalam penelitian ini akan menguji hubungan antara *employee engagement* dengan masing-masing bentuk perilaku produktif efektif dan efisien tersebut. Peneliti berasumsi bahwa jika tingkat *employee engagement* karyawan tinggi maka karyawan akan berperilaku produktif (perilaku produktif dan efisien tinggi). Namun, apabila tingkat *employee engagement* rendah maka perilaku produktif dari karyawan akan rendah.

1.3. Batasan Masalah

Agar pembahasan masalah tidak menyimpang dari permasalahan yang sebenarnya ingin dibahas, maka dibutuhkan suatu pembatasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini dibatasi pada pengertian *employee engagement* dan perilaku produktif.

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Perilaku produktif merupakan perilaku dari karyawan yang berorientasi efisien dalam penggunaan sumber daya, tetapi juga seiring dengan orientasi efektifitas dalam pencapaian tujuan (Suhariadi, 2001). Perilaku produktif yang dimunculkan oleh karyawan akan mencerminkan tindakan efektivitas dan efisiensi di kesehariannya dalam bekerja.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan yang ada dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara *employee engagement* dengan perilaku produktif efektif karyawan?
2. Apakah ada hubungan antara *employee engagement* dengan perilaku produktif efisien karyawan?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris ada atau tidaknya hubungan antara *employee engagement* dengan perilaku produktif efektif dan efisien karyawan PT. Panggung *Electric* Citrabuana.

1.6. Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

1. Memperkaya kajian ilmiah dalam lingkup psikologi (Industri dan Organisasi) tentang *employee engagement* dan perilaku produktif.
2. Memberikan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan studi mengenai *employee engagement* dan perilaku produktif bagi penelitian selanjutnya.

b) Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai wacana bagi perusahaan terkait tentang sejauh mana hubungan *employee engagement* dengan perilaku produktif.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah karyawan mengalami penurunan perilaku produktif yang disebabkan oleh rendahnya tingkat *employee engagement*, sehingga setelah mengetahui hal tersebut karyawan mampu memunculkan dan meningkatkan kemunculan perilaku produktif agar produktivitasnya meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.