

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.

Kompetisi berdemensi global memberikan dampak dimana setiap perusahaan harus mampu berkompetisi sehingga ketika perusahaan tidak mampu melakukan persaingan di era globalisasi maka perusahaan bisa mengalami kerugian bahkan tidak beroperasi. Oleh karena itu kinerja perusahaan harus ditingkatkan sehingga perusahaan tetap dapat bertahan serta dapat mengatasi persaingan global dengan meningkatkan keterlibatan karyawan (Neha, 2011). Pada hakekatnya agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing maka diperlukan komitmen dan peran serta dari karyawan. Peran serta dari karyawan tentunya tidak lepas dari pengaruh pemimpin di perusahaan sehingga karyawan harus bersinergi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) dan akhirnya dapat memberikan kontribusi meningkatnya pendapatan (*revenue*) bagi perusahaan. Meningkatnya kinerja perusahaan tentunya bukan hanya di pengaruhi oleh pemimpin perusahaan saja tetapi juga di pengaruhi oleh keterlibatan dari semua karyawan (*employee engagement*) sehingga sasaran (*goals*) yang sudah ditetapkan oleh pemimpin tertinggi di perusahaan (*CEO*) dapat tercapai. Untuk mencapai sasaran tersebut maka diperlukan adanya komitmen bersama antara karyawan dan pemimpin sehingga kinerja perusahaan meningkat dan tentunya hal itu akan berdampak bagi kelangsungan perusahaan dan karyawan.

Pengamatan yang dilakukan oleh Gallup (2013) terhadap karyawan yang terlibat memberikan kontribusi dimana keinginan karyawan berpindah kerja

(*turnover*) yang rendah, profitabilitas tinggi, produktivitas tinggi, dan rendah ketidakhadiran (*absenteeism*). Aon Hewitt (2015) menyampaikan bahwa peningkatan pendapatan perusahaan sebesar 3 persen terjadi karena peningkatan 5 persen dari keterlibatan karyawan. Sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat mempengaruhi perusahaan mereka dengan cara lain kontribusi mereka yang terbatas ke tempat kerja (Blessing White, 2013; Muthuveloo *et al.* 2013).

Oleh karena itu, mempertahankan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah menjadi tugas yang menantang perusahaan (Society of Human Resource Management, 2014). Sebagian besar karyawan menyadari hal itu mereka tidak dapat bekerja untuk majikan mereka sampai pensiun, sehingga mengurangi mereka komitmen kepada majikan mereka (Muthuveloo *et al.*, 2013).

Laporan secara global tentang keterlibatan menunjukkan bahwa hanya sekitar 30 persen karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka (Gallup, 2013).

Sekitar 32.000 peserta mengungkapkan bahwa hanya empat yang keluar dari sepuluh karyawan di seluruh dunia sangat terlibat; 24 persen dilepas, 36 persen tidak didukung atau terpisah dan 60 persen tidak memiliki elemen yang diperlukan untuk menjadi terlibat (Tower Watson, 2014). Blessing White (2013) menemukan bahwa sekitar 40, 42, 22, 37, 34 dan 31 persen karyawan di Amerika Utara, India, Cina, Australia / Selandia Baru, *Gulf Cooperation Council* dan negara-negara Eropa terlibat dalam pekerjaan mereka masing-masing. CIPD (2015) baru-baru ini melakukan survei tentang keterlibatan kerja 2.226 karyawan di seluruh industri yang berbeda di pasar menemukan bahwa hanya sekitar 39 persen dari karyawan terlibat aktif.

Keterlibatan karyawan secara umum diartikan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai (*value*) perusahaan. Ketika seorang karyawan terlibat, ia menyadari tanggung jawabnya dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya secara bersama untuk keberhasilan tujuan perusahaan. Sikap positif karyawan dengan tempat kerjanya dan sistem nilainya disebut sebagai hubungan emosional positif dari seorang karyawan terhadap dirinya kerja. Karyawan yang terlibat melampaui panggilan tugas untuk melakukan peran mereka di perusahaan.

Keterlibatan karyawan merupakan fenomena menarik dalam perusahaan khususnya dalam bidang sumberdaya manusia. Telah banyak penelitian dan teori yang mengatakan bahwa seorang karyawan yang mempunyai rasa keterlibatan yang tinggi adalah kunci kesuksesan perusahaannya. Banyak penelitian baik di bidang manajemen maupun psikologi menyatakan bahwa hal ini disebabkan karena individu yang sepenuhnya terlibat dan antusias dalam pekerjaannya, akan bertindak dan mengambil keputusan dengan landasan kepentingan perusahaannya. Konsep keterlibatan karyawan yang disampaikan oleh Kahn (1990) merupakan pemanfaatan dari anggota perusahaan agar mereka dapat berperan penuh dalam perusahaan tersebut. Hal lain yang disampaikan Khan (1990) bahwa keterlibatan karyawan berpusat pada pengalaman tentang pekerjaan dan akhirnya terbentuk karyawan yang aktif maupun tidak aktif selama mereka bekerja. Keterikatan yang kuat antara karyawan dan pemimpin dapat meningkatkan ikatan kerja. Keterlibatan karyawan yang semakin tinggi maka akan menimbulkan rasa keterikatan yang tinggi pula dalam suatu perusahaan. Dukungan yang kuat yang

dilakukan seorang pemimpin terhadap karyawannya terutama dalam hal komunikasi berdampak pada lebih terikat karyawan dalam pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya menjelaskan ketika keterlibatan karyawan yang lebih tinggi memiliki korelasi dengan pengembalian aset, penghasilan karyawan yang meningkat, kinerja yang semakin lebih baik, peningkatan penjualan, dan berkurangnya ketidakhadiran karyawan (Bank, 2006; Harter et al., 2002; JRA, 2007; Salanova et al., 2005 ; Towers Perrin, 2003). Selanjutnya, keterlibatan yang lebih besar akan memiliki pengaruh terhadap biaya yang berkurang, termasuk omset berkurang, lebih rendahnya biaya penjualan barang, dan berkurangnya kegagalan berhubungan dengan kualitas (Bank, 2006; Harter et al., 2002; JRA, 2007; Schaufeli dan Bakker, 2004; Towers Perrin, 2003).

Keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan positif bagi perusahaan dalam hal perbaikan produktivitas sehingga memberikan kontribusi terhadap bertambahnya pendapatan bagi perusahaan. Ada banyak faktor sehingga keterlibatan karyawan meningkat dan salah satu faktor yang menentukan keterlibatan karyawan adalah lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Hal tersebut memberikan arti terhadap dampak sosial yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan akan menikmati banyak manfaat dari lingkungan tempat kerja, tim kerja yang kondusif, kesejahteraan pekerja meningkat dan metode-metode yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dan pada akhirnya memberikan keuntungan bagi kedua pihak (perusahaan dan karyawan) Anita (2014).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan diantaranya adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karyawan, kerjasama tim dan kompensasi (Anita, 2014). Di sisi lain, prediktor lain yang mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah kepemimpinan, dukungan manajemen dan kerjasama tim yang dimediasi oleh motivasi karyawan (Mehrzi dan Singh, 2016). Faktor keterlibatan kerja merupakan hal yang sangat penting terhadap pekerjaannya, berpartisipasi aktif dan pekerjaan dianggap sebagai bagian yang penting dalam kehidupan individu. Kondisi dan yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini adanya keterlibatan kerja yang rendah pada diri karyawan mengakibatkan karyawan tidak fokus dalam melakukan pekerjaannya.

Gallup (2002) mengemukakan ada tiga golongan karyawan yakni karyawan yang terlibat (*engaged*), karyawan tidak merasa terlibat (*not engaged*), dan karyawan yang aktif melepaskan diri (*actively disengaged*). Karyawan yang terlibat adalah pembangun yang secara konsisten berusaha untuk memberikan keunggulan dalam peran pekerjaannya dan lebih produktif. Karyawan tidak merasa terlibat fokus hanya pada tugas yang dijabarkan kepada mereka daripada tujuan organisasi. Mereka melakukan apa yang diperintahkan dan cenderung kurang optimal. Karyawan yang aktif keluar adalah individu berbahaya yang tidak hanya tidak berkinerja baik tetapi juga mengalami penurunan motivasi pemain dalam organisasi.

Oleh karena penjelasan hal-hal tersebut diatas maka perlu dilakukan penelitian yang konkrit terhadap keterlibatan karyawan sehingga penulis ingin menggali lebih jauh tentang “ faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan

keterlibatan karyawan” studi kasus pada industri manufaktur di Batam. Hal ini dilakukan karena masih sangat kurangnya penelitian yang dilakukan dalam bidang industri tersebut sehingga dapat memberikan gambaran tentang variable - variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Oleh karena penjelasan dari latar belakang diatas maka penelitian akan difokuskan pada masalah :

1. Apakah kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan?
2. Apakah kerjasama tim secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan?
3. Apakah dukungan manajemen secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan?
4. Apakah pengembangan karyawan (pelatihan) secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
5. Apakah kompensasi (remunerasi) secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
6. Apakah penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
7. Apakah lingkungan (tempat) kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
8. Apakah kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?

9. Apakah kerjasama tim secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
10. Apakah dukungan manajemen secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
11. Apakah motivasi karyawan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan?
12. Apakah kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi?
13. Apakah kerjasama tim secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi?
14. Apakah dukungan manajemen secara signifikan mempengaruhi keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Permasalahan penelitian yang telah dijabarkan diatas memiliki tujuan:

1. Untuk menganalisa dampak positif dari kepemimpinan terhadap motivasi karyawan.
2. Untuk menganalisa dampak positif dari kerjasama tim terhadap motivasi karyawan.
3. Untuk menganalisa dampak positif dari dukungan manajemen terhadap motivasi karyawan.

4. Untuk menganalisa dampak positif dari pengembangan karyawan (pelatihan) terhadap keterlibatan karyawan.
5. Untuk menganalisa dampak positif dari sistem kompensasi (remunirasi) terhadap keterlibatan karyawan.
6. Untuk menganalisa dampak positif dari penilaian kinerja dilakukan dengan baik dan adil terhadap keterlibatan karyawan.
7. Untuk menganalisa dampak positif dari lingkungan (tempat) kerja yang kondusif terhadap keterlibatan karyawan.
8. Untuk menganalisa dampak positif dari kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.
9. Untuk menganalisa dampak positif dari kerjasama tim terhadap keterlibatan karyawan.
10. Untuk menganalisa dampak positif dari dukungan manajemen terhadap keterlibatan karyawan.
11. Untuk menganalisa dampak positif dari motivasi karyawan terhadap keterlibatan karyawan.
12. Untuk menganalisa dampak positif dari kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi.
13. Untuk menganalisa dampak positif dari dukungan manajemen terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi.
14. Untuk menganalisa dampak positif dari dukungan manajemen terhadap keterlibatan karyawan melalui motivasi karyawan sebagai mediasi

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dalam melakukan penelitian maka diharap hasil dari penelitian memberikan kontribusi bagi :

1. **Pimpinan dibagian sumber daya manusia**, harapan dari hasil penelitian adalah memberikan kontribusi dalam membantu merumuskan sasaran bagi perusahaan dan bagian sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kualitas agar perusahaan dapat bersaing (*competitive*). Ketika memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan diharapkan juga dapat membuat program untuk merekrut karyawan yang memiliki komitmen tinggi, mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, dan melakukan pengembangan karyawan (*employee development*).
2. **Pimpinan disetiap bagian (*department*)**, harapan dari hasil penelitian adalah memberikan kontribusi dalam membantu merumuskan sasaran bagi pimpinan di setiap lini bagian sehingga dapat memahami dan menjabar sasaran korporasi (*corporate*). Pimpinan juga mampu menjadi *role model* di setiap bagian sehingga melalui pola kepemimpinannya maka diharapkan karyawan disetiap bagian lebih *engaged* dan berkontribusi bagi kemajuan perusahaan.

1.4 Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan lebih mudah dipahami, terperinci dan jelas, maka diatur sistematika pembahasan :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam Bab I penelitian terdiri dari latar belakang, permasalahan penelitian, tujuan, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan terhadap penyusunan tesis ini.

BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Dalam Bab II penelitian terdiri dari model penelitian terdahulu, hubungan antar variable dan model penelitian dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam Bab III penelitian terdiri dari pendekatan dan metode penelitian yang digunakan yang terdiri dari rancangan penelitian, obyek penelitian, definisi operasional variabel dan pengukurannya, teknik pengumpulan data dan metode analisis data penelitian. Metode analisis data terdiri dari uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab IV menguraikan lebih terperinci analisis-analisis penelitian yang dilakukan dan pembahasan secara rinci.

BAB V : KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI, IMPLIKASI

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan, keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya, serta implikasi manajerial untuk manajemen perusahaan.