

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perubahan zaman yang terus berkembang telah membawa kita ke era modernisasi. Pada era modernisasi kali ini ditandai oleh berkembangnya teknologi dalam berbagai macam sektor, mulai dari sektor transportasi, sektor komunikasi, bahkan sampai sektor industri. Industri pada zaman ini telah memasuki revolusi industri generasi keempat, atau lebih dikenal sebagai *Industry 4.0*. Davies Prasetyo & Sutopo, (2018) mengatakan bahwa revolusi pada sektor industri telah terjadi sebanyak empat kali. Revolusi industri pertama terjadi di Inggris pada tahun 1784 dengan ditandai penemuan mesin uap. Lalu revolusi yang kedua terjadi pada akhir abad ke-19 ditandai dengan penemuan mesin bertenaga listrik untuk menggantikan pekerjaan manusia dalam segi produksi. Revolusi industri yang ketiga terjadi pada tahun 1970 dengan ditemukannya computer sebagai alat bantu manufaktur. Berkembangnya teknologi yang pesat diantaranya sensor, interkoneksi, analisis data, dan lain-lain yang membawa kita kedalam revolusi industri yang keempat.

Seiring berkembangnya zaman yang semakin modern, setiap organisasi yang bergerak dibidang bisnis maupun non-bisnis kiat mengembangkan dan menaikkan standarisasi baik dari segi sistem, lingkungan organisasi, maupun sumber daya manusia yang baik agar selalu berada di performa teratas. Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dinilai dapat menjadi pembeda dalam menggerakkan perusahaan dalam segi efektivitas dan efisiensi. Hariandja (Ramly, 2016) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah faktor yang sangat penting pada perusahaan diluar modal usaha. Sumber Daya Manusia dinilai sangat dibutuhkan agar bisa dikelola dengan baik untuk mendapatkan efektivitas dan efisiensi supaya perusahaan semakin meningkat. Dalam menciptakan Sumber Daya Manusia yang baik, perusahaan harus

mempertimbangkan faktor yang dapat menyokong Sumber Daya Manusia itu sendiri.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat menjaga kinerja Sumber Daya Manusia-nya, hal tersebut dapat tercapai dengan menumbuhkan rasa Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*). Kahn (Rizza Akbar, 2013) menyatakan bahwa *employee engagement* ialah hubungan yang erat dan keterlibatan antara seorang karyawan terhadap jabatan dan perusahaan yang menaunginya dinilai dari segi fisik, kognitif, dan emosional. Menurut Kruse (2012) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah hubungan yang lebih dari sekedar karyawan dan pekerjaannya, namun fenomena ini adalah komitmen yang terjadi bila seorang karyawan sangat patuh dan peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Karyawan tersebut tidak hanya bekerja untuk gaji atau hanya promosi jabatan, tetapi mereka bekerja atas nama tujuan perusahaan dan organisasi. Maka dari itu, kualitas *employee engagement* perlu ditingkatkan agar perusahaan XYZ Jakarta bisa bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama maupun berbeda.

Menurut Ayers (Pillai, 2013) *Employee Engagement* adalah kontributor cukup penting dari keberhasilan suatu organisasi maupun perusahaan. Hal ini dinilai karena seorang bisa dikatakan *engaged* (terikat) dengan pekerjaan maupun perusahaannya bukan hanya ditunjukkan dari kontribusi yang ia tunjukkan, melainkan dengan loyalitas yang tinggi sehingga menurunkan presentase untuk meninggalkan perusahaannya (Macey & Schneider, 2008).

Menurut Kahn (Rizza Akbar, 2013) mengatakan bahwa pegawai yang *engaged* akan bekerja dengan energik dan antusias. Keuntungan yang akan didapat bila perusahaan mampu menumbuhkan dan meningkatkan *employee engagement* dapat dibagi menjadi dua, yaitu internal dan eksternal. Keuntungan internal yang didapat diantaranya adalah karyawan mencintai pekerjaannya, produktivitas meningkat, lingkungan kerja yang positif, dan mengurangi tingkat *turnover*. Lalu keuntungan yang didapat dari segi eksternal adalah keuntungan meningkat, kepuasan konsumen, dan perusahaan berkembang.

Schwartz & Porath (2014) menyatakan sebuah laporan yang dikutip dari data New York Times pada tahun 2013 yang menunjukkan persentase karyawan yang memiliki keterikatan (*employee engagement*) dari 142 Negara yang diteliti, hanya 13% karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan dan perusahaannya. Sedangkan persentase di Indonesia yang dikatakan oleh Edward (2020) melalui platform Qubisa menyatakan hasil survey yang dikutip dari Dale Carnegie Indonesia pada tahun 2017, karyawan milenials yang lahir dari tahun 1980-2000 memiliki keterikatan karyawan hanya sebesar 25%, artinya satu dari empat karyawan yang memiliki *employee engagement*.

Selanjutnya untuk bagian *Disengaged* memiliki besaran persentase sebanyak 9%. Menurut Luthans & Peterson (Nusatiria, 2014) *disengaged* adalah karyawan yang secara sadar melepaskan diri dari tanggung jawab kerja dan menarik diri dari organisasi ataupun perusahaan yang menaunginya. Lalu, pada bagian *partially engaged* terdapat persentase yang paling besar, yaitu sebanyak 66% karyawan yang mengalami *partially engaged*. Menurut Edward (2020) mengatakan bahwa *partially engaged* adalah suatu keadaan karyawan yang memiliki pekerjaan, namun sembari mencari lowongan pekerjaan lain. Artinya, karyawan yang mengalami *partially engaged* adalah karyawan yang memiliki loyalitas yang dinilai kurang.

Perusahaan yang akan dijadikan tempat penelitian disini adalah PT XYZ. Perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan dan berlokasi di Setu Cipayang, Jakarta Timur. Pekerjaan yang biasa diterima Perusahaan XYZ adalah pencetakan Al-Quran, buku pelajaran, buku umum, buku fiksi-non fiksi, majalah, dan lain-lain. Perusahaan yang membagi pekerjaan dengan pembagian terhadap beberapa divisi ini, mempunyai pembagian jam kerja yang tergolong padat. Peraturan yang dibuat perusahaan XYZ pun dinilai cukup ketat, karena setiap karyawan yang telat akan dipotong upahnya terhitung dari menit yang karyawan tersebut butuhkan. Peraturan lain yang dinilai ketat adalah bila ada *human error* yang terjadi, maka karyawan tersebut harus mengganti bahan baku yang telah digunakan.

Permasalahan *employee engagement* juga di rasakan pada Perusahaan XYZ Jakarta karena para karyawan disana agak sulit untuk menumbuhkan rasa semangat pada dirinya masing-masing. Menurut pernyataan narasumber 2 melalui wawancara ada dua permasalahan *employee engagement* yang dialami di Perusahaan XYZ ini. Pertama, diketahui banyak karyawan yang hanya semangat diawal jam kerja dan bila diawasi atasan saja. Hal ini tentu dinilai menjadi gangguan bagi perusahaan dalam pemenuhan untuk mencapai target produksi harian bahkan bulanan. Menurut Schaufeli & Bekker (Princes Grace Lewiuci dan Rony, 2016) permasalahan tersebut dapat digolongkan menjadi permasalahan keterikatan karyawan dalam aspek *vigor*.

Kedua, banyak karyawan yang kurang berminat untuk bekerja pada jam tambahan. Karyawan berminat bekerja tambahan bila bonus atau tambahan gaji yang menguntungkan. Padahal hal ini sangat penting dibutuhkan oleh perusahaan yang dibanjiri pesanan dengan deadline atau waktu yang singkat. Dalam permasalahan tersebut, Menurut Schaufeli & Bekker (Princes Grace Lewiuci dan Rony, 2016) permasalahan tersebut dapat digolongkan menjadi permasalahan keterikatan karyawan dalam aspek *absorption*.

Dalam mencapai *employee engagement* yang baik pada Perusahaan XYZ, dibutuhkan suatu faktor yang dapat memunculkan *engaged* pada karyawan itu sendiri, yang pertama adalah *Psychological Well-Being* atau lebih dikenal sebagai Kesejahteraan Psikologis. Ryff & Keyes (Tanujaya, 2014) mendefinisikan *psychological well-being* sebagai sebuah kondisi dimana seseorang memiliki sikap positif atas dirinya sendiri dan orang lain, dapat memutuskan jalan hidupnya sendiri dan dapat menggerakkan tingkah lakunya secara sadar, mampu mengendalikan lingkungan yang selaras akan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup yang bermakna untuk terus mengembangkan potensi dalam dirinya. Menurut Ryff (Sianturi, dkk., 2019) menyatakan bahwa seseorang yang dikatakan memiliki *psychological well-being* yang baik bukan hanya terbebas dari gangguan mental seperti, terbebas dari kecemasan, tercapainya kebahagiaan, dan lain-lain, namun hal yang diperhatikan disini adalah penerimaan diri, memiliki keharmonisan

dengan orang lain, otonomi, memiliki tujuan hidup yang jelas, perkembangan pribadi, dan penguasaan terhadap lingkungan.

Dengan kesejahteraan psikologis yang baik yang ditandai dari pengendalian diri yang baik, hubungan yang baik dengan orang lain, dan sebagainya dinilai dapat menumbuhkan dan memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya serta terhadap perusahaannya. Berdasarkan penelitian terdahulu, (Sianturi, dkk., 2019) menyatakan bahwa *psychological well-being* dinilai menjadi faktor yang berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini menandakan bahwa semakin baik *psychological well-being* yang dimiliki karyawan, maka akan semakin baik pula *employee engagement*. (Tri, dkk., 2018) juga menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *psychological well-being* terhadap *employee engagement*.

Dalam mencapai *employee engagement*, perusahaan XYZ telah membuat beberapa upaya dengan cara menumbuhkan kesejahteraan psikologis atau *psychological well-being* pada karyawan, diantaranya adalah memberikan upah lembur kepada setiap karyawan, menciptakan suasana kekeluargaan pada lingkungan perusahaan, memberikan reward tahunan berupa umrah dengan cara mengundi karyawan yang sudah mengabdikan selama empat tahun, dan lain-lainnya. Hal ini dinilai merupakan upaya yang cocok bagi Perusahaan XYZ dalam menjaga dan memunculkan sikap keterikatan karyawan. Hal ini akan dibuktikan pada penelitian kali ini, apakah benar upaya yang dilakukan sudah tepat atau belum.

Variabel yang dapat mempengaruhi *employee engagement* selanjutnya adalah *Organizational Justice*. *Organizational Justice* atau yang lebih dikenal sebagai keadilan organisasi menurut Kim (Pamungkas & Sulistyono, 2020) adalah persepsi ataupun anggapan keadilan yang didapat setiap karyawan pada perusahaannya. Menurut Colquitt (Jena, dkk., 2018) *Organizational Justice* adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. Jadi, *organizational justice* merupakan salah satu konsep dalam kehidupan berorganisasi berupa anggapan atau persepsi yang berangkat dari

seorang karyawan tentang perasaan adil yang ia dapat dalam organisasi tersebut.

*Organizational justice* dapat dianggap faktor penting dalam kehidupan berorganisasi, pasalnya teori keadilan Gibson, dkk (Prativi & Yulianti, 2020) menyatakan bahwa perbandingan antara usaha ataupun kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan dinilai harus seimbang dengan pendapatan yang ia terima. Ayers (Prativi & Yulianti, 2020) menyatakan bahwa kondisi seperti ini yang akan mendasari pengaruh pada *employee engagement* sebagai kontributor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, Septiani & Arwiyah (2018) menyatakan bahwa adanya pengaruh sebesar 88% antara *organizational justice* dan *employee engagement*. Didukung dengan hasil penelitian Prativi & Yulianti (2020) menyatakan bahwa adanya pengaruh langsung yang signifikan antara *organizational justice* dan *employee engagement*. Artinya, bahwa semakin baik *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin baik pula *employee engagement*.

Melalui penjelasan *organizational justice* tersebut, perusahaan XYZ juga telah melakukan upaya untuk menumbuhkan rasa keterikatan karyawan melalui *organizational justice*, diantaranya adalah memberikan upah yang sesuai dengan divisi atau tingkat pekerjaan serta tanggung jawab seorang karyawan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberi masukan pada evaluasi mingguan, menanamkan rasa kekeluargaan sehingga meminimalisir gesekan antar karyawan, dan sebagainya. Hal ini dapat dibuktikan pada penelitian kali ini, apakah langkah tersebut dapat dinilai tepat bagi para karyawan atau belum.

Dari latar belakang masalah yang telah dituliskan diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa keterikatan karyawan merupakan salah satu faktor penting bagi organisasi dan perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Lalu, apakah keterikatan karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh kesejahteraan psikologis dan persepsi keadilan organisasi di Perusahaan XYZ. Maka dari itu, penulis tertarik untuk meneliti variabel tersebut, sehingga peneliti mengajukan judul

“Pengaruh *Psychological Well-Being* dan *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dituliskan, adapun rumusan masalah yang akan diangkat menjadi fokus utama penelitian kali ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana hubungan *Psychological Well-Being* dengan *Employee Engagement*?
2. Bagaimana hubungan *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *Psychological Well-Being* dan *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*?

## **C. Tujuan Penelitian**

Setelah menuliskan rumusan masalah, berikut ini adalah tujuan yang ingin dicapai pada penelitian kali ini.

1. Untuk mengetahui hubungan *Psychological Well-Being* dengan *Employee Engagement*.
2. Untuk mengetahui hubungan *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Psychological Well-Being* dan *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*.

## D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan bisa diambil pada penelitian kali ini dapat dibagi menjadi 2, yaitu.

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan di bidang psikologi industri dan komunikasi, khususnya mengenai *employee engagement* yang dipengaruhi oleh *psychological well-being* dan *organizational justice*.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran yang bermanfaat dibidang akademisi, terutama pada bidang psikologi industri dan organisasi.
- c. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pustaka dalam mengembangkan penelitian selanjutnya.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi Perusahaan X di DKI Jakarta bahwa *employee engagement* adalah salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih bijak dalam memberdayakan SDM ditinjau dari *psychological well-being* dan *organizational justice*
- b. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber informasi bagi Perusahaan X di DKI Jakarta tentang bagaimana cara menumbuhkan rasa *employee engagement* yang ditinjau dari *psychological well-being* dan *organizational justice*