BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat penting, karena betapa modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang dipersiapkan, tidak akan menjadi bermakna tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional (Tjutju, 2008). Simamora (2006) mengatakan tidak satupun faktor dalam aktivitas bisnis yang mempunyai dampak yang lebih langsung terhadap kesejahteraan organisasi, selain daripada sumber daya manusia. Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk mencari maupun mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi isu populer saat ini adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan telah menjadi salah satu isu populer di era keterbukaan dan era digital pada saat ini, dalam kajian manajemen sumber daya manusia, isu ini populer karena *Employee engagement* memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, yaitu meningkatnya produktivitas kerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan pelanggan. Jika pelanggan puas, maka akan meningkatkan penjualan yang berarti meningkatnya keuntungan. Ditengah isu tingginya tingkat *turnover* karyawan, perusahaan akan membuat berbagai macam program yang dapat menyebabkan karyawan betah dan bertahan bekerja dalam waktu yang lama (Schaufeli & Bakker, 2003).

Keterlibatan karyawan pada suatu perusahaan ditandai adanya sikap positif pemenuhan kebutuhan perusahaan dan selalu terkait dengan semangat, dedikasi dan perasaan senang ketika melakukan pekerjaan (Sonnentag, 2003)

Salah satu variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Di dalam era yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau sistem makna bersama yang dihargai oleh organisasi (Robbins, 2009:100). Karakteristik-karakteristik inilah yang akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Di sisi lain, budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada perilaku karyawan yang diikuti dengan keterikatan karyawan dalam organisasi dan akan memudahkan pimpinan dalam memahami organisasi di mana mereka bekerja tidak hanya untuk perumusan kebijakan dan prosedur, tetapi untuk memahami perilaku manusia dan pemanfaatan sumber daya manusia mereka dengan cara yang terbaik. Oleh karena itu, tentunya PT. Hartono Istana Teknologi perlu membangun budaya organisasi yang kuat bersama dengan karyawannya karena faktor ini memiliki pengaruh akan munculnya perilaku positif di antara karyawan. Dengan penciptaan dan pengembangan budaya kerja perusahaan yang pada akhirnya akan berpengaruh pada keterikatan karyawan pada perusahaan tersebut.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu perusahaan juga merupakan salah satu variabel penentu *employee engagement*. Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia dalam menjalankan aktifitasnya di perusahaan, maka pihak

manajemen perusahaan di tuntut untuk senantiasa memperhatikan karyawan dan menjaga hubungan baik antara atasan dan bawahan, hal tersebut dapat membantu mengurangi *turnover*. Jika jumlah keluar karyawan lebih sedikit otomatis keterikatan karyawan dalam organisasi tersebut lebih tinggi. Menjaga hubungan baik antara atasan dan bawahan dapat dilakukan dengan mejalin komunikasi internal dengan baik antara kedua bagian tersebut tanpa melihat dari jabatan masing-masing, karena adanya pengelolaan komunikasi internal yang baik akan membantu tiap pihak internal di organisasi dalam menjalankan tugas dan peranan mereka masing-masing, serta menciptakan suasana yang kondusif dan saling menghormati satu sama lain. Feriyanto (2015:162, dalam Nurwulandari Ine, 2017) mendefinisikan bahwa komunikasi internal merupakan proses komunikasi diantara para pengurus dan anggota dalam lingkup suatu organisasi, dalam struktur lengkap yang khas disertai dengan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical, sehingga kerja organisasi dapat berjalan dengan optimal. Komunikasi internal secara operasional didefinisikan sebagai pertukaran informasi baik formal maupun informal antara manajemen dan karyawan dalam sebuah organisasi.

Komunikasi dan organisasi bisa dibilang saling terkait antara satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan. Apabila komunikasi antara bawahan dan atasan tidak terjalin dengan baik di suatu organisasi, maka akan menyebabkan kurang nyamannya bawahan dalam bekerja dan memungkinkan tingkat *turnover* semakin tinggi. Rasa keterikatan karyawan dapat ditingkatkan apabila mereka bekerja dalam situasi dan kondisi yang kondusif. Situasi dan kondusi yang kondusif tersebut dimaksudkan dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi

internal yang terjalin dengan baik dan adanya pemberian kompensasi yang memuaskan bagi semua karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Dewi, 2012:15) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka

Cara untuk meningkatkan semangat kerja dan kesetiaannya terhadap perusahaan yang ditempati seorang karyawan, seorang pimpinan dapat memberikan karyawan sebuah motivasi dalam bentuk *reward*. *Reward* dalam sebuah perusahaan tidak kalah penting dengan budaya organisasi, komunikasi internal dan kepemimpinan transformasional, karena dengan adanya reward, karyawan bisa lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur. Program reward jika dijalankan dengan baik maka akan berdampak

positif bagi perusahaan tersebut. Salah satunya mampu mempertahankan karyawan dalam perusahaan dan karyawan merasa hasil kerjanya di perusahaan tersebut dihargai.

Fenomena yang saya temui pada PT. Hartono Istana Teknologi adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan yang diakibatkan oleh kurangnya rasa keterikatan seorang karyawan dalam perusahaan tempat ia bekerja. Berikut data keluar masuk karyawan PT. Hartono Istana Teknologi selama 3 tahun terakhir.

Tabel 1.1

Data Keluar Masuk Karyawan Bagian Speaker PT. Hartono Istana Teknologi (Per Orang)

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Akhir	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar
2016	120	117	3	6
2017	117	113	5	9
2018	113	105	0	8

Sumber: PT. Hartono Istana Teknologi, 2019

Berdasarkan data dari PT. Hartono Istana Teknologi menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan bagian speaker mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2018 dibandingkan dengan tahun 2017. Data keluar masuk karyawan bagian speaker menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* atau

keterikatan karyawan belum menjadi fokus bagi manajemen PT. Hartono Istana Teknologi. Keluarnya karyawan bagian speaker pada PT. Hartono Istana Teknologi disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu budaya organisasi yang sedang bermasalah adalah kurang terjalinnya hubungan antara pimpinan dan karyawanya. Hal tersebut menyebabkan komunikasi internal kurang lancar sehingga karyawan bagian speaker merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan. Selain itu, kurang terealisasinya praktek kepemimpinan transformasional yang baik pada perusahaan, yaitu pemimpin kurang bisa memotivasi karyawan untuk bekerja sehingga karyawan merasa kurang nyaman bekerja di perusahaan. Serta tidak adanya *reward* yang diberikan karyawan atas prestasi kerjanya, menambah deretan masalah panjang yang berakibat pada keluarnya karyawan tersebut.

Telah banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*, diantaranya yaitu Viqi Anggreana (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja ber-pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun hal yang berlawanan ditunjukkan oleh Joushan, Muhammad, Lindawati (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Ines Margaretha, Diana Kartika (2015) menyatakan bahwa komunikasi internal, *intrinsic rewards* dan *recognition* berpengaruh baik secara persial simultan dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dan hasil sebaliknya

ditemukan oleh sedangkan Saragih & Meily (2013) *reward and komunikasi internal* tidak berpengaruh pada *employee engagement.*

Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2015), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sedangkan Kurnianingrum (2015) menyatakan hasil yang berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada *employee engagement*.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI INTERNAL, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *REWARD* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN BAGIAN SPEAKER PT. HARTONO ISTANA TEKNOLOGI.**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah :

1.2.1. Variabel yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi adalah budaya organisasi, komunikasi internal, kepemimpinan transformasional dan *reward* sebagai variabel independent.

1.2.2. Responden penelitian ini adalah karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi.

1.2.3. Obyek penelitian adalah PT. Hartono Istana Teknologi.

1.2.4. Waktu penelitian adalah 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan data dari PT. Hartono Istana Teknologi menunjukkan tingkat keluar masuknya karyawan bagian speaker mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada tahun 2018 dibandingkan dengan tahun 2017. Data keluar masuk karyawan bagian speaker menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* atau keterikatan karyawan belum menjadi fokus bagi manajemen PT. Hartono Istana Teknologi. Keluarnya karyawan bagian speaker pada PT. Hartono Istana Teknologi disebabkan beberapa hal yang menjadi penyebabnya, yaitu budaya organisasi yang sedang bermasalah adalah kurang terjalinnya hubungan antara pimpinan dan karyawanya. Hal tersebut menyebabkan komunikasi internal kurang lancar sehingga karyawan bagian speaker merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan. Selain itu, kurang terealisasinya praktek kepemimpinan transformasional yang baik pada perusahaan, yaitu pemimpin kurang bisa memotivasi karyawan untuk bekerja sehingga karyawan merasa kurang nyaman bekerja di perusahaan. Serta tidak adanya *reward* yang diberikan karyawan atas prestasi kerjanya, menambah deretan masalah panjang yang berakibat pada keluarnya karyawan tersebut. Berdasarkan dari uraian latar belakang dan pengamatan peneliti terdapat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1.3.1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi?

1.3.2. Apakah ada pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi?

1.3.3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi?

1.3.4. Apakah ada pengaruh reward terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi?

1.3.5. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal, kepemimpinan transformasional dan reward terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi secara berganda?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1.4.1. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi.

1.4.2. Menguji pengaruh komunikasi internal terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi.

1.4.3. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi.

1.4.4. Menguji pengaruh *reward* terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi.

1.4.5. Menguji pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal, kepemimpinan transformasional dan *reward* terhadap *employee engagement* karyawan bagian speaker PT. Hartono Istana Teknologi secara berganda.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian sebagai berikut:

1.5.1. Bagi Manajemen PT. Hartono Istana Teknologi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan serta bahan pengembangan bagi pihak PT. Hartono Istana Teknologi juga konsumennya sebagai sumber informasi dan merumuskan pengambilan keputusan yang tepat dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan *employee engagement*.

1.5.2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan motivasi bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan kerja dan prestasi kerja guna meningkatkan kesejahteraan hidup melalui upah yang diterima.

1.5.3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.