

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia mengakibatkan persaingan di dunia industri semakin ketat. Hal yang sama perkembangan teknologi di Indonesia juga semakin canggih, hal tersebut menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat di sektor-sektor industri yang ada di Indonesia (Najib, 2017). Perusahaan yang mampu untuk mengelola sumber daya manusia dengan baik dan tepat dapat menyeimbangkan antara kebutuhan dari karyawan dengan tuntutan perusahaan untuk terus berkembang. Kebutuhan pengelolaan karyawan agar memiliki karyawan yang berkualitas perlu diterapkan di berbagai perusahaan, salah satunya yakni pada perusahaan manufaktur. (Harahap, dkk., 2023).

Menurut Hariyadi (2019) Karyawan yang secara emosional diinvestasikan dalam pekerjaan mereka akan memberikan segalanya ketika memenuhi kewajiban dan tanggung jawab mereka. Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi, menurut Bakker dan Leiter (Roseana dan Dewi, 2023) akan semangat saat bekerja, dapat menikmati pekerjaan mereka, dan menyumbangkan semua keterampilan mereka untuk kemajuan organisasi. Karyawan yang merasa *engaged* dengan pekerjaannya akan fokus saat bekerja, sehingga karyawan dapat berkontribusi secara maksimal untuk memenuhi tuntutan dari perusahaan.

Menurut Bakker dan Leiter (Rosenana dan Dewi, 2023) bahwa *Work engagement* merupakan suatu keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya yang bisa membuat karyawan memiliki sikap yang positif serta perasaan yang puas

terhadap pekerjaannya. Menurut Bakker dan Schaufeli (Hidayat, 2019) menyatakan bahwa *work engagement* adalah sebuah keadaan yang terkait dengan pekerjaan yang aktif dan positif dan dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Namun pada kenyataannya karyawan di Indonesia memiliki *work engagement* yang tergolong rendah hal ini dibuktikan oleh Chandra (2014) yang menjelaskan bahwa berdasarkan survei *Towers Watson Global Workforce Study* ditemukan bahwa 70% perusahaan di Indonesia sulit untuk mempertahankan karyawan. Hal ini memberikan gambaran bahwa adanya permasalahan tentang *work engagement* serta menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia yang memiliki keterikatan (*work engagement*) terhadap perusahaannya tergolong rendah, karena lebih banyak yang keluar dari pekerjaan. Hidayat (2019) menyatakan bahwa berdasarkan database Internasional yang meliputi berbagai industri, diperkirakan bahwa rata-rata hanya 20% karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya sedangkan 20% karyawan lainnya memiliki *work engagement* yang berada di titik terendah terhadap pekerjaannya.

Hasil survey Gallup (Hidayat, 2019) dari data tahun 2011- 2012 yang telah dilakukan di 94 negara, disebutkan bahwa 77% karyawan di Indonesia termasuk dalam kategori “*not engaged*”, dan hanya sebesar 8% karyawan yang masuk dalam kategori “*engaged*”. Hasil tersebut membuat Indonesia berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan Negara- negara lain di ASEAN, seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand yang termasuk dalam data survei Gallup tersebut.

Masalah *work engagement* pada karyawan muncul ketika karyawan tidak mengetahui apa yang diharapkan dari pekerjaannya, mereka tidak mengetahui

apakah bisa mendapatkan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaannya, mereka tidak mengetahui apakah dengan pekerjaannya dirinya dapat berpartisipasi terhadap pengembangannya serta mendapatkan umpan balik, dan mereka tidak merasa bahwa kontribusi yang diberikan pada pekerjaannya dapat menguntungkan organisasi dan mendapat apresiasi (Batista, 2009).

Indikasi adanya masalah *work engagement* pada karyawan dalam perusahaan yaitu antara lain, karyawan yang memiliki *work engagement* rendah ditunjukkan dengan perilaku sering adanya keluhan ketika diberikan tambahan tugas, ketika pulang terlambat, dan juga adanya perilaku kecurangan dalam absensi terutama pada hari kerja. Karyawan dengan *work engagement* rendah ditandai dengan adanya sikap kurang peduli terhadap pekerjaan, konsentrasi menurun kurang berantusias dan memiliki semangat rendah (Pri & Zamralita, 2017).

Menurut Aktouf (Hidayat, 2019) bahwa *work engagement* seharusnya dimiliki oleh setiap karyawan, karena karyawan yang tidak *engaged* merupakan pusat masalah apabila pekerja kehilangan komitmen dan motivasinya. Merissa (2018) menyebutkan bahwa *work engagement* rendah menyebabkan karyawan kurang semangat, mudah merasa kelelahan dan kurang tertarik terhadap pekerjaan. *Work engagement* rendah membuat karyawan memiliki keinginan tinggi untuk mencoba pekerjaan di tempat lain dan berujung pada turnover suatu perusahaan. Dampak *work engagement* tersebut memberikan gambaran pentingnya suatu instansi meningkatkan *work engagement* pegawainya dalam bekerja agar tidak terjadi hal-hal yang dapat merugikan pegawai maupun instansi.

Peneliti melakukan wawancara dengan berbagai karyawan diperusahan PT

Semen Gresik pabrik Rembang terutama bagian produksi guna mendapatkan fakta real dilapangan mengenai adanya permasalahan pada *work engagement* karyawan. Tiga karyawan tersebut diantaranya yaitu berinisial DRP, ARF dan HM yang memiliki jabatan yang berbeda-beda dibagian produksi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu staff human resource DRP (32), ia menyatakan bahwa ditemukan gambaran pada sebuah situasi dimana terdapat seseorang karyawan yang tidak menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih terhadap pekerjaannya dikarenakan terlalu lama menetap dari bidangnya tersebut, hal ini terjadi karena dia dinilai atasannya ahli dalam bidangnya sehingga sulit untuk dirotasi jadi ada kemungkinan terjadi hilangnya rasa antusias kerja dalam dirinya. Keterlibatan kerja yang rendah dalam diri karyawan tersebut ditandai dengan kurangnya semangat atau kegigihan dalam bekerja dan kurangnya antusias dalam mengembangkan keterampilan dalam dirinya untuk kemajuan organisasi.

Dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan tetap bagian produksi, berinisial ARF dengan usia 28 tahun, pada 26 Januari 2024. ARF Merupakan karyawan tetap bagian CCR (Centarl Control Room) di perusahaan PT SEMEN GRESIK dengan masa kerja selama kurang lebih 7 tahun. ARF menyatakan bahwa ia malas mengikuti kegiatan internal perusahaan seperti lomba inovasi, pelatihan dan kegiatan bersih-bersih pabrik. Hal ini menunjukkan bahwa ada masalah dalam keterlibatan kerja pada diri saudara ARF dikarenakan tidak ingin meningkatkan kompetensi dirinya melalui pelatihan dan lomba inovasi. Saudara ARF juga kurang memiliki rasa keterikatan dengan kerjanya dikarenakan malas dalam melakukan

kegiatan kebersihan didalam pabrik, padahal dengan melakukan kegiatan kebersihan akan membuat pabrik bersih dan menciptakan kondisi yang aman untuk bekerja.

Selain itu, wawancara singkat dilakukan peneliti kepada Supervisor di salah satu divisi yang ada pada PT Semen Gresik berinisial HM laki-laki berusia 29 tahun dengan masa kerja kurang lebih 7 tahun. Beliau menjelaskan bahwa beliau seringkali dipindah-pindah bagian pekerjaannya, padahal belum ada 2 tahun saudara HM menetap pada suatu bagian tertentu. Hal tersebut membuat saudara HM bersikap biasa-biasa saja dengan pekerjaannya. Dikarenakan saudara HM awalnya sudah bersungguh-sungguh untuk belajar di jabatannya dahulu akan tetapi dilakukan rotasi jabatan sehingga apa yang dilakukan saudar HM di jabatan dahulunya terasa sia-sia. Saudara HM juga mengatakan ia sering terlambat jika bekerja pada shift 1. Sikap yang ditunjukan saudara HM kurang mencerminkan keterlibatan kerja yang tinggi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu *followership*. Bjustad, Thach, Thompson dan Morris (2006) mengatakan bahwa *followership* adalah seseorang yang dapat mendukung usaha dari pemimpinnya untuk memaksimalkan struktur organisasinya. Sedangkan menurut Kelley (1992) *Followership* dapat didefinisikan secara sederhana sebagai hasil dari perilaku yang memiliki tujuan, dapat menyimpulkan arti dari hidup itu sendiri, mempunyai tujuan terhadap lingkungan sosialnya seperti uang, status dan reputasi yang ada pada dirinya sendiri. Selain itu secara garis besar *followership* memiliki dua dimensi, seperti yang dipaparkan oleh Kelley (1992) yaitu dapat berpikir dengan kritis secara

independen (*independent critical thinking*) dan keterikatan pada organisasi secara aktif (*active engagement*).

Model *Followership* oleh Avolio & Howell (2011) mengusulkan bahwa *followership* yang efektif dapat meningkatkan *work engagement* melalui beberapa cara, seperti; a) Meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi: Pengikut yang efektif merasa percaya diri dengan kemampuan mereka dan memiliki otonomi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan perasaan keterlibatan dan antusiasme mereka dalam pekerjaan. b) Meningkatkan rasa tujuan dan makna : Pengikut yang efektif memahami tujuan organisasi dan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan tersebut. Hal ini dapat memberi mereka rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka. c) Meningkatkan hubungan dengan pemimpin dan rekan kerja: Pengikut yang efektif memiliki hubungan yang positif dengan pemimpin dan rekan kerja mereka. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif, yang dapat meningkatkan *work engagement* .

Berdasarkan hasil penelitian oleh Epitropaki, O., & Cullen, J. M. (2013) dengan judul “The Role of *Followership* in Employee *Work engagement* ” menunjukkan bahwa *followership* yang efektif terkait dengan *work engagement* yang lebih tinggi. Faktor-faktor *followership* yang penting, seperti proaktivitas, tanggung jawab, dan keterbukaan, ditemukan sebagai prediktor yang signifikan terhadap *work engagement* .

Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Yukong, H., & Srinivasan, S. (2017) yang berjudul “The Influence of *Followership* Styles on Employee *Work engagement* and Organizational Citizenship Behavior”

menunjukkan bahwa gaya *followership* yang proaktif dan kritis terkait dengan *work engagement* dan OCB yang lebih tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya *followership* dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dari paparan penjelasan diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa *followership* yang tinggi yang dicirikan dengan keterlibatan aktif serta kemampuannya berpikir kritis yang tinggi akan mempengaruhi *work engagement* dengan sendirinya. Contohnya ketika karyawan dengan *followership* yang tinggi mendapatkan instruksi dari atasan agar menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu 2 hari, karyawan tersebut akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Jika ia berusaha mengerjakan pekerjaan tepat waktu dan tidak menunda-nunda serta bisa menemukan solusi dari hambatan-hambatan pekerjaannya maka otomatis ia dinilai berdedikasi tinggi dan memiliki rasa semangat yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Hubungan *Followership* dengan *Work engagement* pada Karyawan PT SEMEN GRESIK Pabrik Rembang “.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris “Hubungan *Followership* dengan *Work engagement* pada Karyawan PT Semen Gresik Pabrik Rembang “.

C. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun secara praktis kepada berbagai pihak. Adapun manfaat ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat didalam pengembangan ilmu psikologi terutama dalam bidang psikologi industri yang berkaitan dengan *followership* terhadap *work engagement* karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi perusahaan

Diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan serta pertimbangan dalam pembuatan kebijakan tentang hubungan antara *followership* terhadap *work engagement*.

b. Bagi karyawan

Diharapkan dapat memberikan wawasan tentang *work engagement* dan *followership* serta dapat meningkatkan nilai *work engagement* pada diri karyawan melalui *followership*.

c. Bagi peneliti lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk meneliti lebih dalam tentang *followership* terhadap *work engagement* .