

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti saat ini, perguruan tinggi negeri, swasta asing maupun swasta dalam negeri berkembang pesat di Indonesia. Perguruan tinggi negeri telah berdiri hampir semua propinsi di Indonesia bahkan ada perguruan tinggi negeri yang membuka cabang di kota lain. Perguruan tinggi swasta asing bermunculan di kota-kota besar di Indonesia. Perguruan tinggi swasta nasional pun tidak kalah ketinggalan. Persaingan antar perguruan tinggi semakin meningkat untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Untuk dapat bertahan bahkan memenangkan dalam persaingan merupakan pekerjaan rumah yang harus dikerjakan sekarang juga dan perhatian terhadap karyawan merupakan salah satu tugas manajemen sehingga karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang layak.

Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau institusi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perusahaan (Munandar, 2001). Dalam mengembangkan strategi bisnis saat ini, bidang teknologi lebih mendominasi dibandingkan bidang sumber daya manusia. Meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses *input* data, pengolahan data, dan penyajian *output* dalam

bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja (Purnawanto, 2010).

Pfeffer (1996) mengemukakan bahwa untuk mencapai keunggulan yang terus menerus, sejumlah perusahaan besar tidak lagi bergantung pada teknologi dan hak paten, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan dapat mengelola tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan mereka. Perusahaan perlu memperhatikan keberadaan mereka dan membangun suatu hubungan yang kuat antar individu yang ada di dalamnya. Perusahaan hendaknya bukan hanya sebatas merekrut dan menerima karyawan saja, tetapi lebih pada mempertahankan karyawan untuk tetap berada di perusahaan.

Institusi pendidikan juga membutuhkan dukungan karyawan dan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Karyawan diharapkan memiliki keterikatan atau *engaged* dengan institusi. Dengan demikian, karyawan dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012).

Muncul opini yang mempermasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebab pindahnya seorang karyawan ke perusahaan lain yang dapat memberikan pendapatan lebih (Berry, 2010). Alasan ini sudah menjadi isu klasik yang memang tidak dapat dipungkiri. Akan tetapi faktanya tidak hanya masalah gaji saja, Hamdani (2003) menyatakan bahwa gaji tidak terlalu menarik dibandingkan dengan penghargaan atas kontribusi yang diberikan.

Karyawan merasa lebih nyaman dan berharga ketika mendapat pengakuan yang tulus dari sesamanya. Di sisi lain, karyawan administrasi juga membutuhkan kesempatan berkembang atau peluang belajar untuk meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing.

Para pakar di bidang kompensasi yakin bahwa kompensasi mempengaruhi motivasi pekerja bertahan di perusahaannya (Ivancevich, 2004). Kompensasi menjadi salah satu faktor pendorong utama *engagement* pekerja di sebuah institusi. Meskipun salah satu alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik, namun hasil survei menunjukkan bahwa kesempatan karir yang lebih baik merupakan alasan tertinggi (PotralHR, 2007). Hal ini didukung oleh Milkovich & Newman (2002) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja tetapi selain itu pengakuan dan peluang untuk maju juga turut berpengaruh. Di dalam hubungan antara kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang, dan *employee engagement*, diketahui adanya keterlibatan beberapa faktor demografi di antaranya usia dan lamanya bekerja (Saks, 2006).

Fenomena di atas menuntun variabel kompensasi, status/berkembang dan kesempatan berkembang menjadi variabel-variabel yang penting untuk mempertahankan karyawan agar tetap mengabdikan di perusahaan (*engagement*). Menurut Catteuw *et al.* (2007), *engagement* adalah tingkatan dimana pekerja puas dengan pekerjaannya dan merasa berharga. Selain puas terhadap

pekerjaan, karyawan juga diharapkan memiliki keterikatan atau *engaged* dengan perusahaan.

Employee engagement dilihat sebagai suatu kekuatan yang dimiliki karyawan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik kepada perusahaan maupun pada pekerjaan yang dilakukan, rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Endres & Smoak, 2008). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan keinginan dan perasaan yang besar untuk terlibat dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007).

Employee engagement memberikan kontribusi yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan memberikan usaha terbaiknya dalam menyelesaikan tugasnya, bahkan lebih dari yang diharapkan. Karyawan merasa kehadiran atau keberadaannya di dalam perusahaan bermakna bagi kehidupannya, sehingga ia dengan usaha terbaiknya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan dan kesuksesan (Agustian, 2012). Dengan demikian, perusahaan akan mendapatkan hasil yang positif dengan usaha yang telah dilakukan oleh karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi. Sedangkan karyawan dengan *engagement* yang rendah justru akan menunjukkan berbagai perilaku negatif, seperti mogok kerja atau demonstrasi,

turnover, dan *burnout*, sehingga kerugian yang akan dirasakan tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan (May *et al.*, 2004; Macey & Schneider, dalam Zyl, Deacon, & Rothmann (2010); Schaufeli & Bakker, 2004).

Mujiasih dan Ratnaningsih (2004) berpendapat, jika perusahaan dapat mempertahankan tingkat *engagement* karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, di antaranya : 1) dapat mempertahankan karyawannya, karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaan, 2) membantu perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaik agar mereka tidak mudah tertarik dengan perusahaan lain, 3) membantu mencapai target perusahaan.

Pada kenyataannya, pentingnya *employee engagement* tidak disertai dengan perhatian dari kalangan manajemen perusahaan untuk lebih meningkatkannya pada karyawan. Dengan kata lain, saat ini perusahaan menjadi kurang memperhatikan aspek sumber daya manusia yang ada di perusahaan mereka. Perusahaan terlalu fokus pada bagaimana meminimalisir kerugian, tetapi produktivitas perusahaan tetap meningkat, dibandingkan memikirkan bagaimana membuat karyawan menjadi lebih *engaged* agar produktivitas perusahaan meningkat dan mereka tetap memiliki karyawan yang bertalenta demi pertumbuhan dan kemajuan perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini dianggap kurang tepat karena suatu perusahaan tidak hanya dibentuk untuk memiliki strategi bisnis saja, tetapi juga untuk

mengelola SDM dan meningkatkan *level* dari *engagement* karyawannya (Right Management, 2009).

Berdasarkan literatur-literatur yang peneliti temukan sejauh ini penelitian mengenai *employee engagement* di Indonesia masih jarang dilakukan. Penelitian-penelitian yang sudah ada lebih banyak mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, semangat kerja, motivasi kerja, dan sebagainya. Meskipun demikian, sebenarnya konsep *employee engagement* justru memiliki makna yang lebih mendalam dibandingkan karyawan hanya sebatas puas, memiliki semangat, dan motivasi dalam bekerja (Maslach, Schaufeli, & Leiter dalam Storm & Rothman, 2003).

Sejauh ini peneliti baru menemukan beberapa judul penelitian mengenai *employee engagement* di Indonesia, di antaranya adalah hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah (Megani, 2012), serta analisis komitmen organisasi dan *employee engagement* pada PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK (Fahrani, Wessiani, & Santosa, 2010).

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya topik *employee engagement* banyak dilakukan di institusi non pendidikan. Peneliti ingin melakukan penelitian di salah satu institusi di Indonesia. Beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* diantaranya ialah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, kompensasi dan kesempatan berkembang.

Berdasarkan hasil wawancara yang di peroleh peneliti dari Asisten Wakil Rektor IV bidang PSDM, banyaknya karyawan yang bekerja di

Universitas Sanata Dharma memungkinkan terjadinya konflik di dalamnya. Adapun beberapa permasalahan yang muncul terkait dengan faktor-faktor eksternal yang diduga mempengaruhi tingkat *employee engagement* karyawan Universitas Sanata Dharma, yaitu kurangnya perhatian oleh pemimpin terhadap karyawan. Selain itu, karyawan juga belum seluruhnya menunjukkan performansi kerja yang optimal karena masih minimnya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi kerja mereka. Sejauh ini pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan, misalnya dalam menggunakan komputer belum mencakup seluruh karyawan pada setiap unit kerja yang ada. Jenjang karir karyawan yang belum terarah dan belum adanya penilaian hasil kerja karyawan turut mempengaruhi tingkat *employee engagement* karyawan Universitas Sanata Dharma. (Lockwood dalam Smith dan Markwick, 2009)

Berdasarkan data dari biro personalia kurun waktu sepuluh tahun terakhir 3 karyawan Universitas Sanata Dharma *resign* dan pindah kerja ke tempat lain. Muncul opini yang memperlmasalahkan gaji (kompensasi) sebagai penyebabnya (Berry, 2010). Rencana Strategis USD 2014-2018 (Anonim, 2013) menyatakan bahwa bidang sumber daya manusia merupakan bidang pendukung yang penting sehingga USD perlu memperhatikan tingkat *engagement* para karyawannya.

Selain permasalahan-permasalahan yang terjadi pada karyawan tersebut, pengambilan Universitas Sanata Dharma sebagai populasi penelitian juga didasarkan pada belum adanya penelitian mengenai *employee*

engagement pada institusi tersebut. Beberapa variabel yang mempengaruhi *employee engagement* antara lain kompensasi, status/pengakuan dan kesempatan berkembang. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui pengaruh kompensasi, status/pengakuan dan kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* pada karyawan Universitas Sanata Dharma.

B. Rumusan Masalah

Melihat latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang terhadap *employee engagement* karyawan USD?

C. Batasan Masalah

Agar tidak meluas, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan tetap tenaga administrasi Universitas Sanata Dharma.
2. Kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seluruh bentuk pengembalian dalam bentuk keuangan, layanan, dan *benefits* (tunjangan uang tidak langsung) yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich dan Newman, 2002).

3. Status/pengakuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penghargaan yang sangat efektif terhadap perilaku seseorang terkait kontribusi dan performansinya (Dubois dan Rothwell, 2004).
4. Kesempatan berkembang yang dimaksud dalam penelitian ini adalah terkait dengan pelatihan formal dan informal untuk mempelajari pengetahuan/keahlian/kemampuan baru (Milkovich & Newman, 2002).
5. *Employee Engagement* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja (Kahn dalam Albrecht, 2010; Perrin, 2003).

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh kompensasi terhadap tingkat *engagement* karyawan USD.
2. Untuk menguji pengaruh status/pengakuan terhadap tingkat *engagement* karyawan USD.
3. Untuk menguji pengaruh kesempatan berkembang terhadap tingkat *engagement* karyawan USD.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Menjadi salah satu referensi untuk akademisi dalam pengembangan ilmu & menjadi inspirasi untuk melakukan penelitian selanjutnya dengan sampel data yang berbeda.

2. Bagi Praktisi

Diharapkan mampu memberikan tambahan informasi sebagai pertimbangan untuk meningkatkan *employee engagement* di sebuah organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran singkat mengenai materi yang dibahas dalam penelitian ini, penulis menyusun kerangka pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan penelitian sebagai gambaran yang menyeluruh dari materi penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis akan menguraikan teori yang berhubungan dengan materi penelitian. Teori berasal dari penelitian

perpustakaan yang berisi mengenai uraian dasar teori dan pengertian-pengertian yang mendasari penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai data yang diperlukan, objek penelitian, populasi dan sampel, pengambilan sampel, teknik pengembangan instrument, uji instrument penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang penjabaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Penjabaran ini menggunakan alat-alat analisis yang sesuai dengan bukti hipotesis yang telah dikemukakan penulis.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab terakhir ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan bab sebelumnya, dari data-data dan informasi yang berhasil dikumpulkan dan dianalisa. Disini penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna untuk menjadi bahan pemikiran dan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan.