

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

PT X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur baja, dengan produk yang dihasilkan berupa slab dan plat. PT X merupakan sebuah *joint venture company* yang didirikan oleh dua perusahaan baja skala besar yakni, PT XYZ yang berlokasi di Indonesia dan QR Company yang berlokasi di Korea. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang cukup kompetitif, PT X sadar bahwa karyawan memegang peranan penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Untuk memahami keinginan, perasaan, dan kebutuhan karyawannya maka setiap tahun *Organization Development Team* (OD Team) perusahaan ini memiliki program kerja berupa penyelenggaraan survey kepuasan karyawan atau lebih dikenal dengan sebutan ESI Survey (*Employee Satisfaction Index Survey*).

Sejak awal mula penyelenggaraan ESI Survey tepatnya pada tahun 2012, fokus terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan) sudah dilakukan. Sampai pada penyelenggaraan ESI Survey terkini yakni tanggal 11 Agustus 2015 lalu, fokus terhadap *employee engagement* masih dalam tahap pengembangan. Perkembangan terakhir terhadap studi *employee engagement* ini sudah sampai pada klasifikasi *Engagement Driver Impact Analysis*. Studi tentang *employee engagement* ini memberikan implikasi bahwa menjaga *talent* menjadi sangat penting untuk dilakukan perusahaan. Umumnya saat kondisi ekonomi bergejolak, karyawan pasti akan mencari peluang yang lebih baik di perusahaan lain (Whittington *et al.*, 2010).

Selain aktivitas *resign*, menurut Markos *et al.* (2010) perilaku karyawan yang tidak terikat (*disengaged employees*) akan cenderung membuang usaha dan talenta mereka secara sia-sia terhadap pekerjaan atau tugas yang tidak berdampak signifikan bagi perusahaan. *Disengaged employees* juga tidak menunjukkan komitmen penuh serta tidak cukup puas untuk membuat suatu terobosan. Selain itu umumnya mereka tidak peka terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan serta memiliki rasa was-was yang lebih besar terhadap pengukuran performansi di perusahaan seperti kepuasan konsumen misalnya. (BlessingWhite, 2006; Perrin Report, 2003).

Menurut Whittington *et al.* (2010), seorang *manager* harus mampu membangun komitmen pada diri setiap karyawannya agar terhindar dari biaya *turnover* saat kondisi perekonomian mulai stabil. Peristiwa *turnover* dapat terjadi apabila perusahaan tidak mampu memiliki karyawan yang terikat (*engaged employees*). Penelitian yang dilakukan oleh Hay Consulting (2010) menunjukkan bahwa 34% karyawan yang tidak bekerja efektif dan mengalami frustrasi mungkin tidak memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan perusahaan untuk saat ini, namun rasa frustrasi dan ketidakterikatan (*disengaged*) mereka dapat berujung pada berkurangnya produktivitas mereka di kemudian hari khususnya saat perusahaan menghadapi persaingan pasar global.

Akibat dari peristiwa *turnover* yang terjadi adalah perusahaan harus melakukan rekrutmen atau pencarian karyawan baru untuk mengisi kekosongan posisi yang ada. Proses rekrutmen dan pelatihan karyawan merupakan salah satu proses yang menimbulkan biaya bagi perusahaan. *Report* dari *Financial News*, Maret 2001 seperti yang dipetik oleh *Accord Management Systems* (2004), membuktikan bahwa karyawan yang tidak terikat (*disengaged employees*) lebih cenderung menimbulkan biaya bagi perusahaan. Berdasarkan *report* tersebut, *disengaged employees* melewatkan rata-rata 3,5 hari lebih banyak per tahunnya, memiliki produktivitas yang lebih rendah, serta menimbulkan biaya bagi perekonomian Amerika Serikat (US) sebesar \$292 sampai \$355 milyar per tahunnya.

Hasil pengolahan data terhadap ESI Survey terkini menunjukkan bahwa, skor *employee engagement* PT X sebesar 45% berada di posisi kuartil bawah (Vartak, 2013). Dampaknya, total pengembalian saham dari PT X adalah 50% dibawah rata-rata perusahaan lainnya (Vartak, 2013). Meere (2005) bahkan telah melakukan penelitian berdasarkan survey yang diadakan oleh ISR terhadap 360.000 karyawan dari 41 perusahaan dunia yang berasal dari 10 negara dengan perekonomian kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *operating margin* dan *net profit* berkurang pada perusahaan yang memiliki level *engagement* rendah selama periode waktu 3 tahun. Skor *employee engagement* PT X tersebut menjadi peringatan bagi perusahaan untuk melakukan eksplorasi lebih jauh terhadap penyebab atau faktor utama yang paling memengaruhi *employee engagement* di PT X.

Rooy *et al.* (2013) mengatakan bahwa saat ini penggunaan informasi tentang *employee engagement* sebagai indikator bisnis lebih menjadi fokus utama dibandingkan dengan kepuasan karyawan. Didukung oleh Markos *et al.* (2010), saat ini perusahaan mulai sadar bahwa dengan fokus terhadap *employee engagement*, mereka dapat menciptakan tenaga kerja yang efisien dan produktif. Sebagai contoh, Lowe's® menggunakan data beberapa periode untuk merancang model *employee engagement* yang kemudian dipresentasikan kepada pimpinan eksekutif dan hasilnya digunakan untuk membantu bagian personalia dalam membuat strategi dan prioritas (Rooy *et al.*, 2013).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang akan dibahas dalam tugas akhir ini adalah PT X belum mengetahui faktor apa saja yang paling memengaruhi *employee engagement*.

1.3. Tujuan

Tujuan dari penyusunan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan faktor apa saja yang akan dimasukkan pada model *employee engagement* berdasarkan hasil *Engagement Driver Analysis*, studi literatur, dan observasi data.
- b. Merancang model *employee engagement* di PT X dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), sehingga dapat diketahui keterkaitan hubungan antar faktor yang memengaruhi *employee engagement*.

1.4. Batasan Masalah

Perancangan model *employee engagement* di PT X ini valid untuk data ESI Survey tanggal 11 Agustus 2015. Responden ESI Survey ini merupakan karyawan PT X dari berbagai divisi, level jabatan, dan status (permanen, ekspatriat, dan kontrak). Model *employee engagement* ini hanya berfokus pada hubungan interelasi antar faktor yang memengaruhi *employee engagement*, tanpa memeriksa lebih jauh dampak *employee engagement* terhadap *outcome* lain seperti performansi karyawan ataupun profitabilitas.