

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Bentuk upaya untuk merealisasikan tercapainya tujuan perusahaan tentunya bergantung pada cara perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Sumber daya yang dimiliki perusahaan terdiri dari modal, peralatan, perlengkapan bahan baku produksi, dan sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, aset utama yang paling berharga bagi perusahaan adalah manusia. Hal itu dikarenakan manusia dilimpahkan anugerah yang paling istimewa oleh Tuhan Yang Maha Esa berupa akal budi, pikiran dan hati nurani yang dapat disatukan untuk menciptakan, mengoperasikan dan mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan. Selain itu, dengan adanya akal budi, pikiran dan hati nurani yang dimiliki, manusia menjadi mampu untuk berinovasi dan menghasilkan kreativitas sehingga sumber daya perusahaan yang lainnya dapat dimanfaatkan dan dikelola untuk menghasilkan output sesuai harapan perusahaan. Seperti kata pepatah; dibalik mahakarya yang indah terdapat seniman yang hebat. Konsep serupa berlaku juga untuk perusahaan, dibalik kesuksesan perusahaan, tentunya terdapat sumber daya manusia yang hebat.

Sumber daya manusia yang dikatakan hebat akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Untuk itu, dukungan terhadap sumber daya manusia harus dilihat oleh perusahaan, yang tentunya berkaitan dalam hal jumlah maupun kualitas yang dimiliki. Jumlah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan juga harus proposional dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (beban kerja) sehingga tidak terjadi kekurangan maupun kelebihan sumber daya manusia (Kasmir, 2019 hlm. 3). Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusianya agar sesuai dengan persyaratan kualifikasi yang ditentukan perusahaan sehingga aset yang dimiliki dan dikelola dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berdampak pada tingkat kesejahteraan yang diharapkan. (Kasmir, 2019 hlm. 4). Dengan demikian, tidak mengherankan bahwa setiap perusahaan selalu memperhatikan aspek kepesatan, inovasi, dan kelincahan sebagai kemampuan utama untuk kelangsungan hidup dan kinerja yang berkelanjutan.

Hal penting lainnya dapat terlihat dari *employee engagement* terhadap perusahaan sebagai tempat karyawan bekerja. Istilah tersebut hampir tidak pernah terdengar sebagai masalah penting bagi perusahaan kecil maupun besar sebelum akhir tahun 1990. Namun, di zaman ini, pada tahun 2004, *Gallup Consultant* kembali mempopulerkan istilah untuk *employee engagement* yang tentunya disesuaikan dengan berbagai hasil penelitiannya. *Employee engagement* didefinisikan sebagai sebuah cara untuk menciptakan lingkungan kerja sehingga karyawan yang bekerja di semua tingkat dapat memiliki rasa kepemilikan yang besar terhadap pekerjaan serta mampu berkomitmen untuk keberhasilan perusahaan (Garber, 2011 p. 3). Terkait *employee engagement*, terdapat teori yang menjelaskan bahwa kinerja perusahaan yang tinggi akan menempatkan keterikatan intelektual dan emosional yang dimiliki karyawan untuk bekerja (Osborne & Hammoud, 2017 p. 52).

Dalam keadaan seperti itu, karyawan akan menjadi lebih produktif, lebih berorientasi pada tugas, tidak boros, menghasilkan ide-ide terbaik, mengambil inisiatif dan umumnya mampu bertindak lebih banyak untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan dengan *employee engagement* yang tinggi mampu mencapai keberhasilan dari kreativitas karyawannya. Karyawan dapat menunjukkan tiga perilaku umum (3S) jika sudah memiliki rasa *engaged* yang tinggi seperti berbicara hal-hal positif terkait perusahaan kepada orang lain (*Say*), loyalitas terhadap perusahaan (*Stay*) dan motivasi bekerja untuk lebih serius (*Strive*) (Hewitt, 2017 p. 2). Hal tersebut nantinya akan melekat menjadi budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu pola yang membentuk asumsi dasar, yang berasal dari grup atau kelompok ketika mengatasi suatu masalah (bersumber dari masalah eksternal maupun internal), kemudian berhasil mendapatkan solusi sehingga dianggap penting untuk dibagikan dan diajarkan kepada anggota organisasi baru sebagai implementasi cara yang baik dan efektif dalam menerima, bertindak, berpikir serta berhubungan dengan sesama anggota (Rinawati, 2019, hlm. 146). Apabila budaya organisasi yang dimiliki antara karyawan dan perusahaan telah baik maka hal tersebut dapat menumbuhkan nilai-nilai bersama yang penting

untuk diterapkan, diperjuangkan dan dipahami secara lebih mendalam. Selain itu, nilai-nilai budaya tersebut dapat mendorong perilaku kerja karyawan yang nantinya dapat menghasilkan efektivitas kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang telah baik harus mendapat perhatian lebih dan dikelola secara tepat oleh alat manajemen agar mendorong karyawan untuk berperilaku positif, deduktif dan produktif yang nantinya akan mendorong pula *employee engagement* pada perusahaan.

Selain budaya organisasi, *Work life balance* juga dapat mempengaruhi *employee engagement* di suatu perusahaan. *Work life balance* merupakan gambaran situasi yang memperlihatkan kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dengan komitmen pada hal-hal diluar pekerjaan (Singh & Koradia, 2017 p. 336). *Work life balance* membuat karyawan dapat mengembangkan diri secara utuh karena karyawan memiliki kebebasan untuk tidak berketat dengan dunia kerja saja melainkan dapat menyeimbangkan waktu untuk berkontribusi dalam hal lain seperti waktu untuk keluarga, masyarakat, lingkungan, mengikuti pemberdayaan masyarakat, mengikuti kursus dan pelatihan untuk mengasah keterampilan dan kemampuan atau hanya sekedar menyalurkan hobi agar pikiran dapat tetap fresh. Jika hal-hal yang diharapkan karyawan seperti adanya *work life balance* pada perusahaan sudah terpenuhi dan berjalan dengan baik maka hal itu dapat menentukan tingkat *employee engagement* yang tinggi kepada perusahaan.

Fakta menarik terkait tingkat *employee engagement* yang terjadi dalam perusahaan dapat dilihat melalui Laporan Survei *Employee Engagement* yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Contoh perusahaan yang melakukan Survei *Employee Engagement* adalah PT Artajasa Pembayaran Elektronik. PT Artajasa Pembayaran Elektronik telah berdiri di Indonesia sejak tanggal 10 Februari 2000. Perusahaan ini menciptakan produk dan layanan transaksi pembayaran khususnya untuk penyedia jaringan transaksi bagi perbankan. PT Artajasa Pembayaran Elektronik telah melakukan survei *employee engagement* secara rutin setiap tahunnya.

Alasan perusahaan melakukan survei *employee engagement* setiap tahunnya adalah karena perusahaan ingin melihat sejauh mana perilaku *high employee engagement* yang telah dimiliki dan dilakukan oleh karyawan. Terdapat empat kategori level *engage* berdasarkan Laporan Survei *Employee Engagement* Tahun 2020, yaitu level *high engaged* (nilai 91-100), level *moderately engaged* (nilai 61-90), level *Passive engaged* (nilai 31-60), dan level *actively disengaged* (nilai 0-30). Berdasarkan level *engaged*, PT Artajasa Pembayaran Elektronik termasuk dalam level *moderately engaged* yang ditunjukkan dengan perolehan nilai yang cukup baik yaitu sebesar 75% untuk tahun 2020. Namun, hal ini masih cukup jauh dari capaian target perusahaan yang ingin meningkatkan kembali target *employee engagement* sebesar 80% pada tahun 2021. Pada level ini, dapat diartikan juga bahwa karyawan perusahaan dapat bekerja dengan cukup semangat dan cukup setia kepada perusahaan. Selain itu, PT Artajasa Pembayaran Elektronik memiliki area analisa penilaian berdasarkan aspek perilaku umum 3S yang terdiri dari *Say*, *Stay* dan *Strive*.

Namun, berdasarkan penjelasan dari Bapak Yudi Hariyanto, selaku *Vice President Human Capital Management*, PT Artajasa Pembayaran Elektronik memiliki nilai yang cukup rendah pada perilaku *Stay* dibandingkan dengan perilaku lainnya yaitu sebesar 63.

Tabel 1. Penilaian Perilaku Umum Karyawan Tahun 2020

No	Perilaku Karyawan	Aspek Penilaian	Nilai
1.	<i>Say</i>	Berbicara Positif tentang Perusahaan dan Merekomendasikan untuk orang lain).	81
2.	<i>Stay</i>	Bertahan untuk perusahaan dan tidak berpikir meninggalkan perusahaan.	63
3.	<i>Strive</i>	Memberikan nilai tambah atau kontribusi terhadap perusahaan.	89

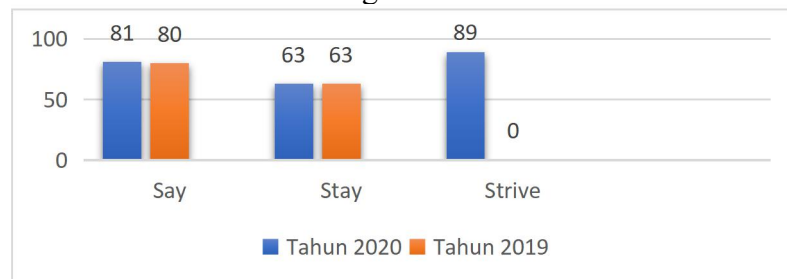
Sumber: dari Laporan Survei *Employee Engagement* Akhir Tahun 2020 PT Artajasa

Maria Gabrilla Yubellia, 2022

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT ARTAJASA PEMBAYARAN ELEKTRONIS

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen
 [www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

Gambar 1. Grafik Perbandingan Perilaku 3S antara 2019-2020



Sumber: data diolah peneliti

Selain itu, berdasarkan gambar 1 grafik perbandingan perilaku umum 3S antara tahun 2019 dengan tahun 2020, fokus permasalahan berada pada keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Ternyata nilai *Stay* yang dimiliki perusahaan pada tahun 2019 sama persis dengan tahun 2020 yaitu sebesar 63. Artinya bahwa belum adanya perbaikan yang signifikan dari perusahaan dalam membuat karyawan merasa senang untuk bertahan di perusahaan. Berikut ini adalah data karyawan perusahaan yang *resign* dari PT Artajasa Pembayaran Elektronis beserta alasannya:

Tabel 2. Data Jumlah Karyawan *Resign*

No	TAHUN	JUMLAH		% TURN OVER
		PEGAWAI	PEGAWAI RESIGN	
1	2015	230	18	7,83%
2	2016	230	15	6,52%
3	2017	234	21	8,97%
4	2018	258	23	8,91%
5	2019	268	20	7,46%
6	Oct-20	284	7	2,46%
7	Sep-21	300	8	2,667%

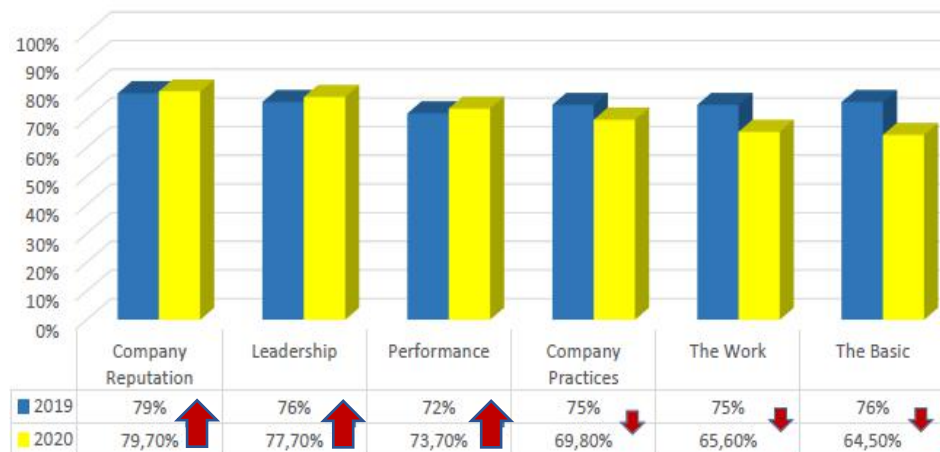
Sumber: data dari PT Artajasa Pembayaran Elektronis

Berdasarkan data tabel 2, *resign* karyawan, ternyata perusahaan telah mengalami masalah *turnover intention* yang naik turun dari tahun 2015 hingga tahun 2021. Meskipun perusahaan telah mengalami penurunan *turn over intention*, tetapi di tahun 2021 mengalami peningkatan kembali walaupun hanya sebanyak satu karyawan. Banyak karyawan mengemukakan alasan mereka *resign* yaitu

untuk pindah ke perusahaan lain dikarenakan pada PT Artajasa Pembayaran Elektronik terdapat ketidaksamaan antara visi dan budaya perusahaan dengan *culture* individu, selain itu terdapatnya keinginan mendirikan bisnis baru, *work load & work life balance* yang tinggi, tidak terdapat kejelasan jejang karir dan kurangnya kejelasan komitmen dari perusahaan. Masalah karyawan yang *resign* dari perusahaan merupakan bentuk nyata dari *output* atau konsekuensi dari adanya *employee engagement* (Mende & Dewi, 2021 hlm. 47).

Employee engagement yang terdapat pada PT Artajasa Pembayaran Elektronik, dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni *brand* atau *company reputation*, *leadership*, *performance*, *the work*, *the basic* dan *company practice* (Hewitt, 2017 p. 2). Dari keenam faktor yang telah disebutkan di atas ternyata ketiga faktor diantaranya yaitu *Company Reputation*, *Leadership*, dan *Performance Management* sudah memperoleh nilai yang baik jika dilihat dari Laporan Survei *Employee Engagement* Akhir Tahun 2020. Namun, ketiga faktor lainnya yaitu *Company Practice*, *The Basic*, dan *The Work* ternyata mengalami penurunan nilai yang dapat dilihat dari sajian grafik dibawah ini:

Gambar 2. Grafik Perbandingan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* pada Tahun 2019 dengan Tahun 2020



Sumber: laporan survei employee engagement PT Artajasa akhir tahun 2020

Faktor *company reputation*, *the work* dan *the basic* terlihat mengalami penurunan masing-masing sebesar 5,2%, 9,4% dan 11,5%. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi rendah atau tingginya *employee engagement*, faktor *the work* dan *the basic* yang memiliki nilai penurunan cukup besar. *The work* merupakan

gambaran yang menjelaskan adanya hubungan kolaborasi antara rekan kerja, kemudian hubungan dengan beban kerja, kejelasan prosedur kerja, dan *autonomy* dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan. Sementara, untuk faktor *the basic* merupakan usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan kenyamanan dan rasa aman untuk karyawan di lingkungan perusahaan. Faktor *the work* mengalami penurunan yang mencangkup masalah *work life balance* pada karyawan perusahaan dan penurunan faktor *the basic* yang mencangkup masalah budaya organisasi.

Penyebab masalah *work life balance* ini karena adanya kecenderungan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan waktu pribadi. Hal ini dibuktikan dengan jam kerja karyawan selama masa pandemi yang melebihi jam kerja biasanya yaitu melebihi dari 8 jam kerja. Selain itu masalah, terkait *the basic* disebabkan oleh rasa ketidaknyamanan dan ketidakamanan yang dirasakan karyawan ketika bekerja serta sifat bergantung kepada orang tertentu dalam menyelesaikan tugas akibat dampak negatif rasa kekeluargaan yang terlalu kental dalam perusahaan ini. Dengan demikian, penurunan pada *company practice* khususnya fokus kepada faktor *the work* dan *the basic* pada PT Artajasa Pembayaran Elektronik dapat menjadi penyebab munculnya masalah bahwa *employee engagement* di perusahaan belum mampu mencapai kenaikan yang tinggi dan pesat (di bawah target 80%).

Berdasarkan penelitian terdahulu (Fadilah, 2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* pada Pusat Penelitian Karet Bogor”, hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi ternyata memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut ditunjukkan oleh budaya *teamwork*, *integrity* dan *trust* yang mempengaruhi *employee engagement* sementara budaya *innovation* tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, berdasarkan penelitian terdahulu (Afkar, 2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap *Employee Engagement* pada Korporat PT Pertamina Bina Medika IHC”, hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi ternyata berpengaruh signifikan secara simultan, namun secara parsial tidak berpengaruh untuk *employee engagement*.

Adapun penelitian terdahulu (Mufti, 2017) yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Engagement* (Studi Kasus pada PT XYZ)”, menjelaskan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh secara signifikan yang dibuktikan dengan t hitung $<$ t tabel ($0,308 < 1,99897$). Selain itu, terdapat penelitian terdahulu (Azari, 2021) dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* dan Beban Kerja Terhadap *Employee Engagement* di PT ABC”, yang mengemukakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan juga signifikan pada *employee engagement*. Hal itu bermakna jika nilai *work life balance* tinggi maka dapat meningkatkan nilai *employee engagement* lebih tinggi pula.

Berdasarkan uraian penjelasan yang telah dijelaskan oleh peneliti mengenai latar belakang dan juga penelitian terdahulu, membuat peneliti termotivasi dan tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai “**Pengaruh Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* Di PT Artajasa Pembayaran Elektronik**”. Hal itu dikarenakan, variabel yang saya teliti dalam penelitian ini masih jarang diteliti oleh peneliti di Indonesia dan juga Internasional sehingga dengan meneliti ini, harapan saya dapat menambah kepustakaan dan referensi khususnya bagi variabel-variabel yang mempengaruhi variabel dependen (Y) *employee engagement* dan tentunya agar dapat bermanfaat bagi perusahaan yang diteliti dalam melihat *employee engagement* di perusahaan tersebut.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah yang dirancang untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara parsial antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik?
2. Apakah terdapat pengaruh secara parsial antara *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik?
3. Apakah terdapat pengaruh secara simultan antara Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah yang telah dipaparkan, peneliti memiliki tujuan penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di PT Artajasa Pembayaran Elektronik sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial antara *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* secara simultan terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Khalayak Umum dan Universitas Lain

- 1) Dapat menjadi media dan sarana untuk pembelajaran yang efektif bagi mahasiswa dalam menambah wawasan, pengalaman dan mengimplementasikan pengetahuan peneliti mengenai Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* di PT Artajasa Pembayaran Elektronik”.
- 2) Dapat memperoleh kritik, saran ataupun masukan yang membangun terkait masalah yang terdapat di lokasi penelitian dengan tujuan agar menjadi masukan yang berguna bagi pengembangan kurikulum mahasiswa.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- 1) Dapat menjadi acuan untuk membuat penelitian selanjutnya dengan mempertimbangkan keterbatasan dan memperbaiki kekurangan dalam penulisan penelitian ini.

I.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

- 1) Dapat menyelesaikan kewajiban menyusun Skripsi sebagai prasyarat kelulusan yang berlaku di Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- 2) Dapat belajar mengenai tata cara menjalin hubungan dan menjaga komunikasi yang baik dengan masyarakat di sekitar lokasi penelitian.
- 3) Dapat menambah wawasan, pengalaman dan ilmu pengetahuan terkait Manajemen Sumber Daya Manusia untuk diimplementasikan di dunia sesungguhnya.

2. Bagi UPN Veteran Jakarta

- 1) Dapat menjadi media untuk menjalin hubungan penelitian, magang, kerja dan kerjasama lainnya dengan instansi terkait yang dijadikan lokasi penelitian.

3. Bagi PT Artajasa Pembayaran Elektronik

- 1) Dapat memperoleh kontribusi dan masukan perbaikan dari peneliti, terkait masalah Budaya Organisasi, *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* yang terjadi di PT Artajasa Pembayaran Elektronik.