

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis yang semakin meningkat membuat setiap organisasi maupun perusahaan terus melakukan pengembangan dalam produktivitasnya. Terdapat banyak aspek yang ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga memberikan hasil yang optimal untuk mencapai tujuan masing-masing organisasi. Organisasi atau perusahaan saat ini mengharapkan karyawan mereka untuk menjadi lebih antusias, proaktif, memiliki inisiatif, dan bertanggung jawab serta memiliki kemauan untuk terus mengembangkan diri. Antusiasme dalam kerja juga dapat memudahkan karyawan dalam bekerja karena menyebabkan mereka mudah menemukan banyak referensi ketika melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan memainkan peran yang sangat penting di dalam organisasi. Menurut Milliman, Gatling dan Kim (2018) salah satu cara penting untuk meningkatkan performa organisasi adalah dengan cara meningkatkan *work engagement* atau keterikatan kerjanya. Keterikatan kerja telah muncul sebagai variabel penting dari perilaku organisasi yang berkontribusi pada produktivitas karyawan dan pada gilirannya pada kinerja organisasi (Saks, 2006). Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi memberikan peran sangat penting dalam

organisasi, namun sejumlah besar studi masih banyak yang harus dipelajari tentang antesedennya.

Survei yang dilakukan oleh Crabtree (2013) tentang keterikatan kerja memberikan hasil yang mengejutkan. Survei yang dilakukan di seluruh dunia dengan sampel 142 negara menunjukkan bahwa hanya sekitar 13 persen karyawan yang memiliki keterikatan kerja (*engaged*) dalam bekerja, dengan kata lain sekitar 180 juta karyawan di negara yang diteliti secara psikologis memiliki keterikatan kerja untuk pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi yang positif kepada organisasi mereka. Hasil selanjutnya menjelaskan 63 persen karyawan di negara yang diteliti tidak memiliki keterikatan kerja (*disengaged*), yang berarti karyawan tidak memiliki motivasi dan cenderung memiliki kinerja yang buruk pada pekerjaannya. Sisanya sebanyak 24 persen karyawan memperlihatkan keterikatan kerja yang tidak berlebihan (*actively disengaged*), yaitu karyawan sedikit berkomitmen terhadap perusahaan dan merasa tidak bahagia serta tidak produktif di tempat kerja, sehingga rendahnya tingkat keterikatan kerja pada kalangan pekerja dunia sangat menghambat keuntungan produktivitas ekonomi dan kualitas hidup di sebagian besar dunia (Crabtree, 2013).

Survei Crabtree (2013) juga menjelaskan mengenai kondisi keterikatan kerja di wilayah Asia Tenggara, dimana Indonesia berada sebagai sampelnya. Hasilnya menunjukkan bahwa di Asia Tenggara hanya 12 persen karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya, sedangkan 73 persen *disengaged* dan 14 persen *actively disengaged*. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar

pekerja di kawasan Asia Tenggara belum memiliki keterikatan kerja yang baik, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja pada setiap karyawan.

Menurut Gallup (2013) dalam Janah, Sukmawati dan Afendi (2017) menunjukkan bahwa hampir 77 persen karyawan bekerja dalam kondisi normatif atau bekerja sebagai kewajiban transaksional. Dengan kata lain bekerja hanya semata untuk mendapatkan penghasilan bulanan tanpa ada keterlekatan karyawan (*employee engagement*) di dalamnya. Janah dkk. (2017) juga menjelaskan dampak lain yang juga ditimbulkan dari rendahnya keterlekatan kerja adalah adanya efek negatif dari pekerjaan yang dijalani terhadap kesehatan fisik karyawan baik secara psikologis maupun medis, seperti stres, frustrasi, kejengkelan dan amarah. Dimana kondisi yang tidak sehat tersebut membuat suasana bekerja tidak menyenangkan, tidak menantang, dan tidak menarik.

Pada sisi lain ketika keterlekatan karyawan pada organisasi dapat ditangani dengan baik, maka akan memberikan sumbangan efektif sebesar 16 persen terhadap profitabilitas, 18 persen pada produktivitas, 25 persen terhadap penurunan tingkat *turnover* yang tinggi, 49 persen terhadap penurunan tingkat *turnover* yang rendah, 37 persen terhadap penurunan ketidakhadiran, dan 60 persen pada kualitas kerja (Harter dkk., 2002). Besarnya manfaat dan dampak yang ditimbulkan dari keterlekatan karyawan dalam organisasi, menjadi alasan terhadap pentingnya menumbuhkan keterlekatan karyawan pada pekerjaan dan organisasi.

PT Indonesia Thai Summit Auto merupakan perusahaan yang berada di Kabupaten Karawang yang memproduksi *motorcycle frame welding dan assy*, *body inner parts stamping dan assy*, serta *aluminium cast wheel*. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memiliki banyak karyawan. Persaingan di industri automotif serta tuntutan untuk terus berinovasi membuat faktor manusia sangat penting. Pekerjaan yang begitu kompleks dengan spesifikasi khusus dari karyawan menjadikan masing-masing individu di perusahaan merupakan aset yang berharga untuk terus dipertahankan dan dikembangkan.

PT Indonesia Thai Summit Auto ini perlu adanya upaya untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawannya. Meski sebagian besar karyawan taat, namun masih banyak karyawan yang melanggar aturan kerja, serta tidak memberikan kinerja yang maksimal sebagai contoh menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT Indonesia Thai Summit Auto pada 14 Maret 2020 mereka mengeluhkan tentang kurangnya gaji yang diberikan kemudian aspirasi yang mereka utarakan tidak ditanggapi. Hal lain juga berkaitan dengan sistem kemitraan atau *outsourcing* yang mana mereka berharap segera dihapuskan. Hal ini membuat beberapa karyawan kurang bersemangat dalam bekerja dalam artian mereka kurang memiliki keterikatan kerja.

Pengembangan spiritualitas di tempat kerja menjadi salah satu komponen potensial dalam membentuk rasa keterikatan kerja dan komunitas karyawan terhadap organisasi (Karakas 2010). Tingkat internalisasi kebutuhan spiritual mendorong seseorang untuk mencari arti tentang pekerjaan yang

dilakukannya, mengapa dan untuk apa individu melakukan pekerjaan tersebut (Krishnakumar dan Neck 2002). Spiritualitas kerja juga merupakan tempat kerja yang mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kehidupan batin yang terpelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti dan terjadi dalam konteks masyarakat (Ashmos dan Duchon, 2000).

Menurut Ashmos dan Duchon (2000) spiritualitas kerja merupakan hal yang terpenting dalam suatu organisasi karena dengan adanya spiritualitas kerja berarti mengakui bahwa karyawan adalah makhluk spiritual, mereka memiliki kehidupan batin yang mana kebutuhan pada makna menjadi tujuan. Spiritualitas kerja juga bukan sekedar sifat batin pekerja, melainkan tentang kebutuhan untuk menjadi bagian dari komunitas, dengan demikian ketika spiritualitas kerja di suatu organisasi tinggi, maka akan meningkatkan keterikatan kerja karena karyawan merasa lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan (Janah dkk., 2017).

Keterikatan kerja pada karyawan juga dapat didorong oleh keadilan yang diterima karyawan sebagai imbal jasa pada suatu organisasi. Keadilan ini disebut sebagai keadilan distributif. Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan yang ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya (Lewis, 2003 dalam Atmojo dan Tjahjono, 2016). Hal ini menandakan bahwa keadilan distributif dapat mempengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Pandiata dan Musoli (2019) bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap keterikatan kerja yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja karyawan. Meski demikian

dalam penelitiannya Pandita dan Musoli (2019) juga mempertimbangkan keadilan prosedural sebagai anteseden.

Penelitian ini berfokus pada keadilan distributif tanpa mempertimbangkan variabel lain dalam keadilan organisasi seperti keadilan prosedural. Hal ini dikarenakan mengacu pada Tjahjono (2008) keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal. Sedangkan, untuk keadilan prosedural mengacu pada Sweeney dan McFarlin (1992, 1993) dalam Tjahjono (2008) menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan karyawan secara adil. Oleh karena itu persepsi keadilan prosedural lebih kuat menjelaskan *outcomes* organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi.

Faktor lain yang dipertimbangkan dalam memprediksi keterikatan kerja antara lain modal psikologis. Hubungan ini terjadi karena adanya asumsi bahwa karyawan pada suatu organisasi memiliki inisiatif yang tinggi, penuh harapan, tahan terhadap kondisi buruk dan memiliki pandangan optimis akan meningkatkan keterikatan kerja yang tinggi (Erbasi dan Ozbek, 2016). Karyawan yang memiliki modal psikologis tinggi memiliki tujuan positif dalam kariernya, sehingga akan mengupayakan usaha yang positif dalam mencapai tujuannya. Selain itu, mampu bangkit kembali saat mendapatkan masalah maupun berada dalam situasi yang memberikan dampak stres. Kondisi modal psikologis yang positif seperti ini akan berdampak pada bagaimana keterikatan kerja (*work engagement*) dari setiap pegawai, karena kebutuhannya terpenuhi oleh tempat kerjanya.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bermaksud untuk menguji dampak spiritualitas kerja, keadilan distributif dan modal psikologi pada keterikatan kerja di PT Indonesia Thai Summit Auto.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah spiritualitas kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?
3. Apakah modal psikologis berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh spiritualitas kerja terhadap keterikatan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh modal psikologis terhadap keterikatan kerja.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang mendorong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber

daya manusia, khususnya berkontribusi pada literatur yang berkembang tentang spiritualitas, keadilan distributif kompensasi, modal psikologi dan keterikatan.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berarti bagi PT Indonesia Thai Summit Auto dalam menjelaskan peran dari spiritualitas kerja, keadilan distributif kompensasi, dan modal psikologi terhadap keterikatan kerja sehingga dapat memberikan rekomendasi dalam memberikan kebijakan bagi karyawan.