

# BAB I

## PENGANTAR

### A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang semakin pesat menimbulkan dampak semakin banyak munculnya persaingan-persaingan yang terjadi dalam perusahaan. Persaingan tersebut disebabkan oleh keinginan untuk menjadi lebih unggul antar sebuah perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Peran karyawan sebagai roda penggerak dalam perusahaan tersebut sangatlah menjadi hal yang utama. Karyawan merupakan faktor pendorong kemajuan bagi perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dan keberhasilan, untuk itu karyawan harus dikelola dengan baik agar dapat berfungsi secara maksimal. Banyaknya persaingan tersebut memicu perusahaan untuk semakin menambah beban kerja yang diberikan pada karyawan mereka sehingga hal ini seringkali menimbulkan dampak *turnover* dalam perusahaan. Dampak *turnover* ini lah yang menjadikan perusahaan saat ini tidak hanya mencari karyawan yang memiliki kualitas baik dan berkompentensi tinggi, namun membutuhkan karyawan yang *engage* terhadap pekerjaannya (Bakker & Leitter, 2010). *Work engagement* penting bagi perusahaan, karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Xanthopolou & Baker, 2012). Semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang semakin baik

*Work-engagement* merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan dalam mendukung pekerjaannya di lingkungan kerja. *Work-*

*engagement* didefinisikan sebagai sesuatu yang positif yang meliputi pikiran mengenai hubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam melakukan suatu pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki tingkat *work-engagement* yang tinggi maka akan memiliki antusiasme yang tinggi ketika mereka melakukan suatu pekerjaan sehingga seringkali seakan-akan mereka menyatu dalam pekerjaan mereka dalam jangka waktu yang lama (May, dalam Bakker & Demerouti, 2008). *Work engagement* sendiri menurut Schaufeli (Bakker & Demerouti, 2008) dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain sumber pekerjaan (*job resource*) yang mengacu pada dukungan-dukungan sosial dari rekan kerja serta atasan dalam lingkungan kerjanya. Kemudian *sailence of job resource* yang mengacu pada seberapa penting karyawan memanfaatkan sumber daya pekerjaan ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Selain itu, *work engagement* juga dipengaruhi oleh faktor *personal resource* dimana ini merupakan sumberdaya pribadi yang dimiliki oleh karyawan yang mengacu pada evaluasi diri secara positif yang mengarah pada kemampuan individu dalam mengontrol dan mempengaruhi keberhasilan lingkungan mereka.

*Work-engagement* tidak hanya penting bagi diri sendiri namun dapat mempengaruhi kinerja karyawan lain (Baker & Demerouti, 2007). Sehingga, dengan adanya *work engagement* karyawan akan merasa lebih nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya baik secara fisik maupun psikologis. Sejalan dengan hal tersebut, Baker dan Demerouti (2008) menemukan bahwa karyawan yang memiliki *work-engagement* memiliki pengalaman emosi yang positif, seperti

kebahagiaan, keceriaan, kesehatan yang lebih baik, sehingga mereka juga dapat menyalurkannya ke orang lain dalam lingkungan pekerjaan mereka. *Work engagement* ternyata juga memberikan dampak positif bagi individu terutama dalam mengurangi stres. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Engelbrecht's (Bakker, 2009) menemukan bahwa seseorang yang *engage* terhadap pekerjaannya akan memiliki sikap positif yang akan membatasi pekerjaannya terutama dalam situasi tertentu terutama ketika dalam keadaan frustrasi yang menekan, meskipun demikian mereka tetap dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sampai tuntas. Hal yang serupa juga dikemukakan oleh Schaufeli, Tharis dan Renen (2008) dimana karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan lebih bersemangat dan berhubungan secara efektif dengan pekerjaannya. Selain itu, mereka juga akan menganggap diri mereka mampu dalam menangani tuntutan pekerjaan (*job demands*) mereka dengan baik.

Kenyataannya karyawan yang memiliki *work engagement* sepertinya masih jarang ditemukan. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh perusahaan jasa global Towers Watson (dikutip dari towerswatson.com) ditemukan sebanyak 26% karyawan di Indonesia seringkali meninggalkan pekerjaan mereka karena merasa bosan dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi mereka. Sementara hanya 17% karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi mengatakan bahwa mereka merasa lelah dengan perubahan dalam pekerjaan mereka, sedangkan persentase tertinggi sebanyak 35% karyawan dengan *work engagement* rendah mengatakan hal yang sama. Sedangkan Halim (dalam Ayu, Maarif & Sukmawati, 2015) menemukan bahwa kondisi pekerja di Indonesia hanya 36% karyawan di Indonesia

masuk dalam kategori sangat *engaged*. Sedangkan, 17 % merasa tidak *engaged* dimana hal ini dapat menimbulkan resiko terkait produktivitas dan kinerja mereka dalam perusahaan. Selanjutnya, sebanyak 23% masuk dalam kategori hampir tidak *engage* hal ini disebabkan karena mereka merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja. Sedangkan sisanya, digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri.

PT. X adalah sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang industri sarung tangan berlokasi di Bayen, Purwomartani, Sleman, Yogyakarta. Perusahaan ini memiliki banyak pesaing di bidang yang sama yaitu dalam memproduksi sarung tangan, sehingga membutuhkan karyawan-karyawan yang berkompeten serta *engage* terhadap perusahaan. Banyaknya karyawan yang dipekerjakan dalam perusahaan ini menyebabkan perusahaan seringkali kesulitan dalam mengelolanya, sehingga perusahaan ini mengalami beberapa permasalahan yang terjadi di dalamnya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, beberapa karyawan terlihat seringkali tidak fokus dalam melakukan pekerjaan mereka misalnya mengoperasikan *handphone* ketika jam kerja, duduk bersantai ketika jam kerja, dan melakukan hal lain diluar tanggung jawab mereka sehingga hal ini menyebabkan karyawan sering tidak dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tepat waktu. Selain itu, beberapa karyawan disana meninggalkan pekerjaan mereka dengan berbagai alasan. Menurut narasumber yang juga merupakan karyawan di perusahaan tersebut hal ini disebabkan karena mereka merasa bosan dengan suasana yang ada dalam perusahaan tersebut, merasa pekerjaan yang dilakukannya sangat berat dan sangat menguras tenaga. Selain itu, beberapa

karyawan juga menyebutkan bahwa mereka merasa sudah tidak betah bekerja di PT. X karena suasana kerja yang panas.

Pihak HRD perusahaan tersebut menyatakan bahwa beberapa karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri atau keluar dari pekerjaan mereka kebanyakan adalah perempuan. Narasumber juga menyebutkan bahwa beberapa karyawan seringkali datang terlambat, membolos kerja dan tidak serius dalam melakukan pekerjaan mereka atau bahkan melakukan hal lain diluar tanggung jawab mereka dalam pekerjaan. Sehingga, hal ini kemudian berdampak pada penurunan produksi dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan analisis narasumber hal-hal tersebut terjadi disebabkan oleh berbagai macam alasan diantaranya kondisi badan karyawan yang lemah serta kurangnya rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan.

Berbagai permasalahan yang terjadi pada karyawan di PT. X tersebut berdampak pada produktivitas perusahaan yang disebabkan oleh rendahnya tingkat *work engagement* karyawan. Hal ini dapat dilihat dari adanya karyawan yang merasa bosan, tidak betah, merasa suasana dalam lingkungan tersebut kurang nyaman, datang terlambat serta tidak fokus dalam melakukan pekerjaan mereka. Narasumber juga menyebutkan bahwa di PT.X rata-rata karyawan bekerja dalam satu ruangan yang sama sehingga mereka diberi kebebasan untuk saling interaksi satu sama lain namun masih dalam batasan yang wajar. Karyawan di PT.X juga diberikan kebebasan untuk berkonsultasi dengan atasan mereka masing-masing agar komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik. PT.X juga mengadakan program *refreshing* dalam kurun waktu setahun 2x bersama

karyawan-karyawan mereka, hal ini dilakukan agar karyawan tersebut dapat melepaskan beban-beban pikiran mereka selama bekerja. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa PT.X telah melakukan berbagai cara untuk membuat karyawan mereka merasa nyaman, namun tetap masih ada permasalahan-permasalahan karyawan mengenai keterikatan kerja atau *work engagement* tersebut, seperti yang telah dijelaskan di atas masih ada karyawan yang tidak fokus ketika bekerja, terlambat ketika bekerja, merasa bosan atau bahkan mengundurkan diri dengan berbagai alasan. Berdasarkan informasi tersebut, terbukti bahwa PT.X mengalami permasalahan yang disebabkan oleh rendahnya tingkat *work engagement*.

*Psychosocial Safety Climate* merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi *engagement* pada karyawan. Law,dkk (2011) mengatakan bahwa PSC merupakan suatu konseptualisasi dari *job resource* yang dapat mempengaruhi sisi psikologis serta *engagement* pada karyawan. Jika dikaitkan dengan teori JD-R model mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber pekerjaan (*job resource*) berdampak pada kesehatan dan *engagement* seseorang (Bakker & Demerouti, dalam Dollard & Bakker, 2010). Tuntutan pekerjaan atau *job demand* mempengaruhi kesehatan karyawan, sedangkan sumber pekerjaan atau *job resource* dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan (Idris & Dollard, 2011).

Sejalan dengan penelitian Garrick,dkk (2014) mereka menemukan bahwa PSC dapat berfungsi sebagai pencegah dampak yang ditimbulkan dari tuntutan pekerjaan sehari-hari dalam lingkungan pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa PSC juga memoderasi hubungan antara pemulihan pada

kelelahan kerja maupun pemulihan pada *work engagement*. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Dollard dan Bakker (2010) dimana PSC merupakan kunci utama untuk mengatasi stress kerja yang merupakan intervensi dari stress kerja yang dapat mempengaruhi perubahan *engagement* pada karyawan. Lebih lanjut Law, Dollard, Tuckey dan Dorman (2011) menyatakan bahwa PSC menjadi indikator utama dari ancaman psikososial dalam lingkungan kerja, misalnya seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi dan *resource* (dukungan, motivasi) yang rendah serta mempengaruhi kesehatan psikologis dan *engagement* pada karyawan.

Peran perusahaan dalam menciptakan sebuah lingkungan yang nyaman tidak hanya dari segi fisik namun juga segi psikis sangatlah penting dalam membangun *work engagement* karyawan. Selain itu, terciptanya lingkungan yang nyaman dalam perusahaan diharapkan mampu memberikan kesejahteraan bagi karyawan, salah satunya dengan cara memperhatikan *psychosocial safety climate* (PSC) yang ada dalam organisasi tersebut agar dapat menciptakan lingkungan yang nyaman secara psikis yang dapat membangun *work engagement* karyawan sehingga karyawan tersebut akan senantiasa memberikan segala usaha terbaik dalam dirinya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Radzaz dan Bahari (2013) mengemukakan bahwa PSC diyakini sebagai kontributor yang potensial untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan serta dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan baik secara psikologis sehingga karyawan tersebut memiliki kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan hal tersebut peneliti menduga bahwa PSC memainkan peran dalam mempengaruhi *work engagement* melalui *job resource*. Sehingga hasil

penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah adanya hubungan positif antara *psychosocial safety climate* terhadap *work engagement*. Untuk membuktikan hal tersebut maka dilakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuisioner *psychosocial safety climate* dan *work engagement* pada karyawan di PT.X.

### **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran serta hubungan *psychosocial safety climate* (PSC) terhadap *work engagement* pada karyawan PT.X di Yogyakarta.

### **C. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang telah dijelaskan seperti diatas tersebut, maka manfaat yang dapat diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

Dapat memperluas pengetahuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang psikologi khususnya, serta memberikan sumbangan refrensi yang dapat digunakan dalam ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai peran *psychosocial safety climate* terhadap *work engagement* pada karyawan



## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

- 1) Memberikan sumbangan pemikiran serta ilmu pengetahuan pada perusahaan mengenai *work engagement* sehingga nantinya dapat diterapkan untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawannya
- 2) Perusahaan dapat mengetahui dampak lingkungan pekerjaan terutama lingkungan psikologis terhadap kinerja karyawannya, sehingga diharapkan nantinya perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik agar mendukung kinerja karyawannya.
- 3) Perusahaan dapat mengetahui dampak dari *psychosocial safety climate* terhadap *work engagement* sehingga dapat menerapkan cara yang tepat.

### b. Bagi Karyawan

- 1) Karyawan dapat mengetahui tentang keterikatan kerja (*work engagement*) sehingga diharapkan nantinya dapat diterapkan karyawan dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas yang nantinya akan bermanfaat juga bagi perusahaan.
- 2) Karyawan dapat menyadari seberapa penting peran dirinya dalam perusahaan tersebut, sehingga nantinya mereka akan menjadi lebih termotivasi dalam bekerja.

### c. Bagi Institusi

- 1) Memberikan sumbangan pemikiran serta ilmu pengetahuan pada mengenai peran *psychosocial safety climate* terhadap *work engagement* pada karyawan di PT. X.

- 2) Memberikan sumbangan penelitian yang nantinya dapat digunakan sebagai referensi penelitian selanjutnya.

#### **D. Keaslian Penelitian**

Penelitian mengenai *work engagement* sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti penelitian yang dilakukan oleh Garrick, dkk (2014) dengan judul “*psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement*”. Penelitian ini meneliti mengenai bagaimana PSC dapat memoderasi efek dari tuntutan pekerjaan sehari-hari dalam memulihkan kelelahan kerja dan keterikatan kerja (*work engagement*). Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Dollard dan Bakker (2010). Subjek penelitian berjumlah sebanyak 61 partisipan yang terdiri dari 29 wanita dan 31 pria yang berprofesi sebagai guru dan kepala sekolah di sekolah dasar dan menengah yang ada di Australia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PSC dapat berfungsi sebagai pencegah dampak yang ditimbulkan dari tuntutan pekerjaan sehari-hari dalam lingkungan pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa PSC juga memoderasi hubungan antara pemulihan pada kelelahan kerja maupun pemulihan pada *work engagement*.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dollard dan Bakker (2010) yang berjudul “*Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement*”. Penelitian ini meneliti mengenai bagaimana PSC berperan sebagai prekursor dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengatasi masalah kesehatan psikologis dan keterikatan karyawan. Teori yang digunakan pada penelitian ini

adalah teori JD-R model Bakker dan Demerroui (2007). Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 288 pada kali pertama, 212 pada kali kedua dan sebanyak 209 pada kali ketiga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PSC merupakan kunci utama untuk mengatasi stress kerja yang merupakan intervensi dari stress kerja. Selain itu, PSC juga mempengaruhi perubahan *engagement* pada karyawan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Law, Dollard, Tuckey dan Dorman (2011) yang berjudul "*Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement*". Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 220 karyawan yang terdiri dari 30 organisasi yang berasal dari *Australian Workplace Baromete*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa PSC memiliki peran dalam mempengaruhi kesehatan dan motivasi karyawan. Selain itu, PSC juga menjadi indikator utama dari ancaman psikososial dalam lingkungan kerja, misalnya seperti tuntutan pekerjaan yang tinggi dan *resource* (dukungan, motivasi) yang rendah serta mempengaruhi kesehatan psikologis dan *engagement* pada karyawan.

### **1. Keaslian Topik**

Penelitian ini memiliki keaslian topik karena dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Garrick (2014) meneliti tentang bagaimana PSC berperan dalam pemulihan kelelahan kerja serta keterikatan kerja yang merupakan efek dari tuntutan kerja karyawan dalam pekerjaannya sehari-hari. Selanjutnya penelitian Dollard & Bakker (2010), penelitian ini membahas

tentang peran PSC dalam menciptakan lingkungan kerja dan dalam mengatasi masalah kesehatan psikologis serta keterikatan karyawan. Selain itu, penelitian Law, Dollard, Tuckey dan Dorman (2011) penelitian ini meneliti tentang peran PSC sebagai indikator utama dari ancaman psikologis dalam lingkungan kerja. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti mengangkat topik tentang peran serta hubungan *psychosocial safety climate* (PSC) terhadap *work engagement* pada karyawan.

## 2. Keaslian Teori

Ditinjau berdasarkan teori penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Garrick, dkk (2014) dan penelitian Law, Dollard, Tuckey dan Dorman (2011) keduanya menggunakan teori Dollard dan Bakker (2010). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Dollard dan Bakker (2010) menggunakan teori Bakker dan Demerroui (2007). Penelitian ini memiliki kesamaan teori yang digunakan yaitu teori *psychosocial safety climate* dari Dollard dan Bakker (2010) namun teori *work engagement* yang digunakan pada penelitian ini berbeda, yaitu menggunakan teori yang dikemukakan oleh Schaufelli dan Bakker (2004).

## 3. Keaslian Alat Ukur

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat ukur *work engagement* yang diadaptasi dari *Utrecht Work engagement Scale* (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) dan alat ukur PSC-12 yang digunakan untuk mengukur *psychosocial safety climate* (PSC) diadaptasi dari *Psychosocial safety climate-12 Scale* (Hall, Dollard & Coward, 2010) dengan menggunakan bantuan *Cambridge Dictionary Online* untuk menemukan konteks yang lebih tepat dari

setiap aitem dan diharapkan akan lebih mudah dipahami oleh responden penelitian.

#### **4. Keaslian Responden Penelitian**

Penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini peneliti memilih karyawan PT.X yang berlokasi di Yogyakarta sebagai responden penelitian.

