

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan hal penting pada sebuah perusahaan, karena dengan kinerja yang baik berarti karyawan sebuah perusahaan menghasilkan produk atau pun jasa yang baik pula, sehingga perusahaan dapat bertahan, bersaing, berkembang, serta mencapai tujuan.

Hasil penelitian para pakar menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal. Penelitian Ali *et al.* (2016: 305) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Afzali *et al.* (2014: 625) menyatakan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) berkorelasi positif dengan pemberdayaan psikologis dan kinerja dan Bakker & Bal (2010: 99) menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2016: 305) didapati bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut mempunyai arti bahwa motivasi yang baik akan mendorong karyawan untuk melakukan kinerja dengan baik.

Selain mempengaruhi kinerja, motivasi pun dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagaimana diungkapkan dalam hasil penelitian Khan & Iqbal, (2013: 78). Hal senada dikemukakan pula dalam

penelitian yang dilakukan oleh Shahen & Farooqi (2014: 15) yang menyatakan bahwa motivasi berkorelasi positif dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan Evangeline *et al.* (2016: 4) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah hasil dari budaya yang sehat dan karyawan yang termotivasi. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi perusahaan menurut para pakar adalah dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) sebagaimana diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Afzali *et al.* (2014: 626) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) berkorelasi positif dengan pemberdayaan psikologis dan kinerja. Senada dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Na-nan *et al.* (2018: 111) menyatakan pula bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan maka akan berpengaruh dan berhubungan positif terhadap kinerja.

Penelitian lain tentang dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dilakukan oleh Meintjes (2018: 9) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan keterikatan

karyawan (*employee engagement*) dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang lebih dahulu dilakukan oleh Nazir & Islam (2017: 107) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang lebih besar maka akan lebih mungkin memiliki tingkat keterikatan (*engagement*), komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi. Kedua penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dari dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan kinerja.

Motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*), seperti diuraikan di atas, selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, berpengaruh pula terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). Sedangkan pada penelitian yang berbeda, para pakar menyebutkan pula bahwa hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*), sebagaimana dikemukakan oleh Bakker & Bal (2010: 199) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan Nazir & Islam (2017: 106) yang mengadakan penelitian dengan menggunakan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediasi, mendapati hasil bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dan kinerja karyawan (*employee engagement*). Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa dari berbagai penelitian yang dilakukan oleh para pakar mendapati bahwa keterikatan kerja (*employee*

engagement) secara langsung atau pun sebagai mediasi dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang kinerja karyawan, keterikatan karyawan (*employee engagement*), motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) berdasarkan permasalahan praktis yang terjadi di tempat penelitian yaitu Mal Grand Indonesia sebagai salah satu unit bisnis PT. Grand Indonesia dari total 4 (empat) unit bisnis, yaitu pusat perbelanjaan moderen (Mal Grand Indonesia), perhotelan (Hotel Indonesia *Kempinski*), apartemen (*Kempinski Apartment*) dan perkantoran (Menara BCA).

Permasalahan yang dihadapi oleh Mal Grand Indonesia adalah masalah kinerja karyawan yang belum optimal. Hal tersebut tercermin dari nilai total rata-rata pencapaian PDR (*Performance Development Review*) dan KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan Mal Grand Indonesia selama 3 (tiga) tahun berturut-turut (2015, 2016, 2017) yang mengalami kenaikan setiap tahun namun hanya mencapai kategori “Memenuhi Persyaratan” dan belum mencapai kategori “Melebihi Persyaratan” sebagaimana ditargetkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Nilai Total Rata-Rata Pencapaian
PDR (*Performance Development Review*) dan KPI (*Key Performance Indicator*)
Karyawan Mal Grand Indonesia
2015 - 2017

Tahun	Rata-Rata Pencapaian		Nilai Total ((PDR + KPI) : 2)	Kategori
	PDR	KPI		
2015	3,22	3,50	3,36	Memenuhi persyaratan
2016	3,25	3,50	3,37	Memenuhi persyaratan
2017	3,25	3,58	3,41	Memenuhi persyaratan

Sumber : Departemen HRD PT. Grand Indonesia (2018).

Keterangan : Nilai Total = (PDR + KPI) : 2

Kategori :

Melebihi Persyaratan : 3,6 - 4,0

Memenuhi Persyaratan : 3,1 - 3,5

Belum Memenuhi Persyaratan : 2,5 - 3,0

Tidak Memenuhi Persyaratan : < 2,5

Tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa nilai total rata-rata pencapaian PDR (*Performance Development Review*) dan KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan Mal Grand Indonesia selama 3 (tiga) tahun berturut-turut sejak 2015, 2016 dan 2017 adalah hanya mencapai kategori “Memenuhi Persyaratan”. Hal ini memunculkan dugaan bahwa kinerja karyawan Mal Grand Indonesia masih belum optimal dan masih dapat ditingkatkan agar mencapai hasil “Melebihi Persyaratan” sebagaimana ditargetkan oleh perusahaan.

Sejalan dengan belum tercapainya target nilai total rata-rata pencapaian PDR (*Performance Development Review*) dan KPI (*Key Performance*

Indicator) karyawan Mal Grand Indonesia selama 3 (tiga) tahun berturut-turut sejak 2015, 2016 dan 2017, didapati pula dugaan bahwa motivasi kerja & keterikatan karyawan (*employee engagement*) Mal Grand Indonesia masih belum optimal. Motivasi kerja & keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang belum optimal tercermin dari masih relatif tingginya tingkat keluhan pelanggan (*customer complaint*) Mal Grand Indonesia yang diperoleh dari hasil angket yang diisi oleh para pelanggan (*customer*) Mal Grand Indonesia sepanjang tahun 2017 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Keluhan Pelanggan
Mal Grand Indonesia
Januari – Desember 2017

No	PERIHAL	DIVISI	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Total
1.	Parkir	Opr	3	7	4	3	2	4	2	3	5	4	3	3	43
2.	Keamanan	Opr	4	2	4	3	5	3	2	6	3	2	3	4	41
3	Kebersihan	Opr	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3	5	2	36
4	K3	Eng	5	3	3	5	5	1	1	2	3	5	1	1	35
5	Lain-lain		3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	1	2	33

Sumber: Divisi Operasional PT. Grand Indonesia (2017).

Tabel 1.2 di atas, menunjukkan bahwa jumlah keluhan pelanggan Mal Grand Indonesia selama tahun 2017 masih relatif tinggi. Keluhan pelanggan terbesar bersumber dari dua divisi yaitu *Operations* (perihal parkir, keamanan, kebersihan) dan *Engineering* (perihal Kesehatan Keselamatan Kerja/K3).

Berdasarkan data keluhan pelanggan tersebut, pada saat peneliti melakukan penelitian pihak manajemen PT. Grand Indonesia pun tengah

berupaya memotivasi karyawan dan menggugah keterikatan karyawan (*employee engagement*) Mal Grand Indonesia dengan berbagai kegiatan seperti mengadakan pelatihan, seminar motivasi, tantangan pencapaian, memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan & perusahaan, dan lain-lain.

Saat penelitian ini dijalankan, dalam rangka memperbaiki kinerja yang belum optimal, manajemen PT. Grand Indonesia pun mengupayakan mendorong kinerja karyawan agar lebih optimal dengan memberikan dukungan dalam berbagai hal kepada karyawan (yang dikenal sebagai dukungan organisasi yang dirasakan/*Perceived Organizational Support*). Ada pun data yang dapat peneliti peroleh pada saat penelitian mengenai dukungan organisasi dari PT. Grand Indonesia terhadap karyawan Mal Grand Indonesia antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Dukungan Organisasi yang Dirasakan
Karyawan Mal Grand Indonesia

No.	Dukungan Organisasi yang Dirasakan (<i>Perceived Organizational Support</i>)
1.	Orientasi & Sosialisasi Karyawan Baru
2.	<i>On The Job Training</i>
3.	Sosialisasi SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>)
4.	Sosialisasi WI (<i>Working Instruction</i>)
5.	<i>Leadership Forum</i> / Forum Level Pimpinan
6.	Berbagi informasi melalui <i>Shift Briefing</i>
7.	Supervisi / Pengawasan
8.	Konsultasi & Pengarahan Supervisi
9.	Evaluasi / Penilaian Kerja
10.	Tunjangan Kesehatan (Rawat Jalan & Inap, Kacamata, Gigi, Melahirkan)
11.	Tunjangan Harian (Uang Makan, Uang Transportasi)
12.	Penghargaan (<i>Employee of The Month/Quarter/Year</i>)
13.	Uang Insentif (Uang Lembur)
14.	Sosialisasi Peraturan Perusahaan oleh HRD
15.	Perayaan HUT Perusahaan
16.	Rekreasi <i>Family Gathering</i> / <i>Outing/Team Building</i>
17.	Tempat Ibadah (Islam, Kristen, Khatolik)
18.	Klinik Karyawan & <i>Ambulance</i>
19.	Koperasi Simpan Pinjam Karyawan
20.	Kantin Karyawan
21.	Toko Koperasi Karyawan
22.	Toilet/Kamar Mandi Karyawan
23.	<i>Locker</i> Penyimpanan
24.	Seragam Karyawan (termasuk Sepatu <i>Safety</i> , dll)
25.	Acara Buka Puasa Bersama
26.	Perayaan Halal Bihalal, Natal Bersama, Tahun Baru
27.	Peralatan Kerja (Meja, Kursi, Komputer, dll)
28.	Peralatan Operasional Kerja
29.	<i>General Training</i> oleh HRD
30.	Olahraga Karyawan
31.	K3 di Lingkungan Kerja (<i>Health Safety Environment</i>)
32.	Kendaraan Operasional/Voucher Taksi
33.	<i>External Training</i>
34.	<i>Career Development Training</i>
35.	Dan lain-lain

Sumber : PT. Grand Indonesia (2018), diolah oleh Peneliti.

Tabel 1.3 mengetengahkan sejumlah dukungan organisasi yang diberikan oleh PT. Grand Indonesia sejak tahun 2008 dan secara bertahap mengalami penambahan setiap tahun hingga saat ini dalam hal jumlah mau pun manfaat (*benefit*). Pada saat penelitian ini dilakukan, PT. Grand Indonesia pun masih terus mengupayakan penambahan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) agar lebih optimal dan setara dengan perusahaan lain yang sejenis karena diperkirakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan baru mencapai taraf 90% dibandingkan dengan perusahaan sejenis.

Berdasarkan data pada uraian di atas, dengan kondisi nilai total rata-rata pencapaian PDR (*Performance Development Review*) dan KPI (*Key Performance Indicator*) karyawan Mal Grand Indonesia selama 3 (tiga) tahun berturut-turut sejak 2015, 2016 dan 2017 yang belum mencapai target kategori “Melebihi Persyaratan” dan masih mencapai kategori “Memenuhi Persyaratan”, lalu relatif tingginya keluhan pelanggan di tahun 2017 dan terdapat upaya pemberian dukungan organisasi yang terus ditambah setiap tahun, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian terhadap karyawan karyawan Mal Grand Indonesia, dalam hal kinerja, keterikatan karyawan (*employee engagement*), motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*).

Sehubungan dengan peneliti tidak menemukan jurnal yang mengangkat penelitian pengaruh motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) terhadap kinerja karyawan dengan

menggunakan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator dalam satu model konseptual, maka peneliti pun tertarik mengadakan penelitian ini untuk mengisi *research gap* atau celah penelitian yang dapat dimasuki oleh peneliti berdasarkan pengalaman atau temuan peneliti – peneliti terdahulu. Penelitian ini disasarkan untuk mendapatkan sebuah jawaban baru terhadap peran keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator antara pengaruh motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Latar belakang di atas mengetengahkan bahwa kinerja karyawan merupakan hal penting pada sebuah perusahaan dan hasil penelitian para pakar membuktikan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal yang antara lain adalah motivasi kerja, dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dan keterikatan karyawan (*employee engagement*), dengan demikian maka manajemen Mal Grand Indonesia sebagai salah satu unit bisnis PT. Grand Indonesia yang menginginkan agar karyawannya berkinerja baik, berupaya memberikan motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) serta mengupayakan keterikatan karyawan (*employee engagement*) untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) Mal Grand Indonesia?
2. Apakah dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee Engagement*) Mal Grand Indonesia?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia?
4. Apakah dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia?
5. Apakah keterikatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia?
6. Apakah pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator terhadap hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Mal Grand Indonesia?
7. Apakah pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator terhadap hubungan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dengan kinerja karyawan Mal Grand Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian yang telah diajukan di atas, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) Mal Grand Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) Mal Grand Indonesia.
3. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.
4. Mengetahui pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.
5. Mengetahui pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.
6. Mengetahui pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.
7. Mengetahui pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai mediator hubungan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*) dengan kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

a. Secara Teoritik

Secara teoritik, penelitian ini dimaksudkan untuk memperkaya penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya tentang keterkaitan antara variabel motivasi, dukungan organisasi, *engagement* dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan temuan baru atas gap penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya.

b. Secara Praktis

Secara praktis atau operasional bagi dunia bisnis, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan referensi PT. Grand Indonesia dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan Mal Grand Indonesia.