

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak permulaan abad 21, fokus perhatian organisasi atau perusahaan berkonsentrasi pada pengoptimalan potensi manusia dalam berbagai sektor kehidupan (Schaufeli & Bakker, 2006). Sebuah organisasi dituntut untuk selalu mengelola dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) agar mampu bersaing secara global (Widodo & Sami'an, 2013). Berdasarkan studi psikologi, hal tersebut juga dikenal dengan istilah *positive psychology* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Berdasarkan konsep *positive psychology*, organisasi atau perusahaan telah menyadari bahwa keberhasilan pengelolaan SDM tidak cukup jika hanya menghindari kondisi negatif didalamnya. Saatnya organisasi atau perusahaan memiliki fokus terhadap kelebihan atau keahlian yang dimiliki oleh SDM tersebut, optimalisasi kualitas atau fungsi pada SDM, dan pengalaman kerja yang positif (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Berdasarkan *Research Works Partnership for Workplace Mental Health Journal 2009*, sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil jika SDM memiliki tujuan yang selaras dengan organisasi atau perusahaannya tersebut (Attridge, 2009).

Fungsi dan peran SDM dibutuhkan untuk memaksimalkan kinerja, produktivitas, maupun efektifitas melalui cara kerja efisien sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi atau perusahaan (Nawawi, 2000). Disamping itu, SDM juga dipersiapkan untuk menghadapi berbagai tantangan baru agar setiap organisasi atau perusahaan

menjadi lebih kompetitif yang meliputi; pergolakan keuangan, harapan kinerja yang tinggi, teknologi baru, dan perbedaan nilai kerja dari generasi baru di sebuah perusahaan (Bakker, Albrecht & Leiter, 2015).

Adanya tantangan-tantangan didalam organisasi atau perusahaan, sangat berhubungan dengan permasalahan yang terjadi, salah satunya yaitu kinerja individu yang rendah. Bakker dan Trietsch (2009) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan salah satu permasalahan terbesar SDM pada organisasi atau perusahaan saat ini. Kinerja individu merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan karena hal inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi atau perusahaan. Apabila para individu memiliki kinerja buruk, maka yang terjadi adalah kemerosotan organisasi atau perusahaan. Hal ini juga akan berlaku sebaliknya, apabila para individu merupakan sosok yang rajin dan senang berinovasi, maka yang terjadi adalah kemajuan yang positif bagi organisasi atau perusahaan (Novianto, 2014).

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai potensi yang dimiliki individu dengan membandingkan sejauh mana pelaksanaan standar aktivitas yang telah ditetapkan dan pencapaian tujuan pada periode tertentu.. Berdasarkan definisi tersebut, kinerja terbagi atas aspek yang meliputi: *individual task outcome*, *behavior*, dan *trait*. Selanjutnya, konsep kinerja juga dikemukakan oleh Harsuko (2011) yang mengaitkan kinerja langsung terhadap organisasi atau perusahaannya. Guna mendapatkan kontribusi individu yang optimal, SDM harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan

kinerja individu.

Rendahnya kinerja individu terjadi di berbagai organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *non for profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode (Fahmi, Irham, & Yovi, 2010). Organisasi yang bersifat *profit* yang memiliki kinerja rendah dapat kita lihat dari survei perusahaan bidang perhotelan dan pariwisata, ditemukan bahwa terdapat 549 dari 930 karyawan yang mengalami kinerja yang buruk (Burke, Koyuncu, & Fiksenbaum, 2010). Di Indonesia, berdasarkan *Annual Report 2014-2015* perusahaan multinasional PT. Unilever Indonesia Tbk, Indonesia berada pada peringkat yang lebih rendah terhadap kinerja individu dibandingkan Unilever di USA dan India (Unilever, 2015).

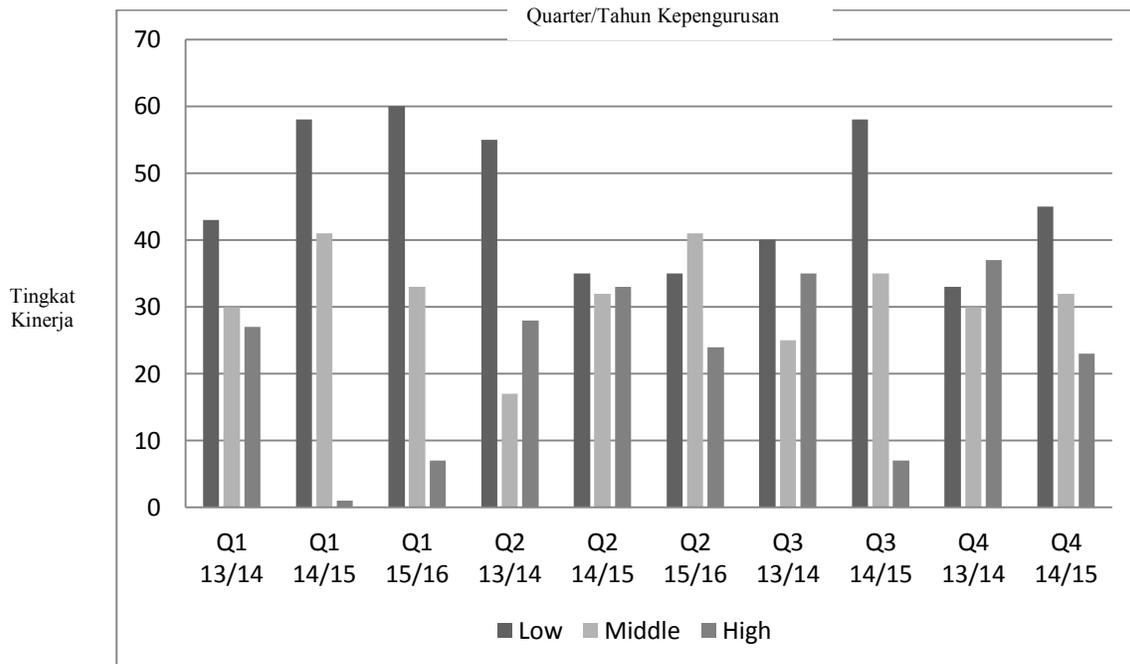
Permasalahan dengan rendahnya kinerja juga terjadi di perusahaan *non for profit* atau dikenal dengan istilah *social enterprise*. *Social enterprise* merupakan perusahaan *non for profit* yang melakukan aktivitas bisnis-sosial yang bersifat sukarela, jika ada *profit* itu bukannya tujuan utama, akan dikembalikan untuk aktifitas pemberdayaan masyarakat di perusahaannya (Gartner & Bellamy, 2010). Hal itu dibuktikan dengan adanya survei oleh *Psychology Departement* di Amerika Serikat pada tahun 2016 yang menyatakan bahwa 235 orang yang disurvei di tiga organisasi *non for profit* memiliki kinerja yang rendah.

Hal itu juga terjadi di Indonesia, pada sebuah perusahaan *social enterprise*, *Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC). AIESEC merupakan salah satu organisasi *social enterprise* terbesar di

dunia, global, non politik, independen, yang dijalankan oleh anak muda yang berusia 18-30 tahun. Berdiri sejak tahun 1948, perusahaan ini telah berada di 128 negara dan teritori dengan jumlah anggota aktif lebih dari 100.000 orang. Di Indonesia, terdapat 22 cabang perusahaan dan AIESEC Universitas Andalas merupakan salah satu cabangnya. AIESEC di Indonesia berdiri sejak tahun 1993 atau 22 tahun dan telah banyak mengalami dinamika sebagai sebuah perusahaan (my.aiesec.net, 2014).

AIESEC telah memenuhi prosedur dan struktural yang ideal dalam mengevaluasi kinerja SDM didalamnya dengan menggunakan *Performance Appraisal* (PA) yang diintegrasikan dari *Key Performance Indicator* (KPI). AIESEC memiliki 4 program utama dan saat ini AIESEC memiliki permasalahan dengan kinerja yang rendah pada program *Team Member Programme* (TMP) yang merupakan program dengan pengalaman bekerja sosial dan terlibat dalam proyek-proyek pengembangan keterampilan praktis di bawah pengawasan seorang pemimpin. Program TMP terdiri dari 3-6 staff pada masing masing dari 9 divisinya, yang meliputi *Human Resources*, *Bussiness Development*, *Marketing*, *Public Relation*, *Talent Management*, *Incoming GCDP*, *Incoming GIP*, *Outgoing GCDP*, dan *Outgoing GIP*. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan data PA yang diukur dalam setiap periode kepengurusan AIESEC yang ditunjukkan dengan grafik di bawah ini:

Grafik 1.1
Grafik *Performance Appraisal Team Member Programme (TMP)* AIESEC
Universitas Andalas 2013-201, 2014-2015, dan 2015-2016



Grafik 1.1 menunjukkan kinerja anggota TMP AIESEC Universitas Andalas dari tahun 2013-2014 hingga tahun 2015-2016 cenderung didominasi oleh *low performance* atau kinerja tingkat rendah, lalu diikuti oleh *middle performance* atau kinerja tingkat sedang. Hal yang paling krusial terdapat pada kepengurusan 2014-2015, dimana pada periode ini anggota TMP yang memiliki kinerja tinggi hanya memiliki persentase 1% saja pada Q1 (kuarter satu) dan 7% pada Q3 (kuarter tiga). Permasalahan tersebut juga terjadi pada kepengurusan 2015-2016 pada Q3 (kuarter tiga) yang hanya mencapai 7% pada kinerja yang tinggi. Rata rata kinerja individu tingkat tinggipersentasenya di bawah 50%. Di samping itu, perbandingan persentase

kinerja individu dari tahun ke tahun juga cenderung semakin rendah. Berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa AIESEC mengalami permasalahan dengan rendahnya kinerja individu.

Rendahnya hasil PA, menjadi perhatian bagi divisi *Talent Management* AIESEC Universitas Andalas. Divisi ini juga melakukan survei dalam rangka menggali kondisi anggota TMP yang memiliki kinerja yang rendah. Berdasarkan survei tersebut, anggota TMP mengakui bahwa mereka kurang antusias dan semangat dengan pekerjaannya sendiri. Hal itu ditunjukkan dengan sikap bermalasan, dan sering menunda-nunda pekerjaan. Selain itu, anggota TMP merasa kurang mampu berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya dan sering mengeluh dengan apa yang dikerjakannya. Kecenderungan diri mereka yang kurang antusias dan kurang fokus, secara tidak langsung berpengaruh terhadap kurang optimalnya dalam bekerja, yang akhirnya berdampak terhadap hasil kinerja (Khan, 1990).

Pengelolaan SDM dalam rangka peningkatan kinerja individu di perusahaan, sebenarnya tidak lagi hanya membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan di atas rata-rata secara kognitif saja, namun mereka juga membutuhkan SDM yang mampu menginvestasikan diri secara fisik dan emosi dalam peran kerjanya (Herbert, 2011). Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana seorang individu mampu terlibat penuh, merasa pekerjaannya menyenangkan, dan memiliki ikatan yang kuat antara diri dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan seharusnya fokus pada peran formal kinerja yang positif dari masing masing

individu, dan selanjutnya hal tersebut dikenal dengan istilah *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Work engagement merupakan isu terkini yang fokus pada sisi positif SDM, yang meliputi suatu kondisi dimana individu memiliki pikiran yang positif serta memiliki motivasi yang tinggi dalam kaitannya dengan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2003). *Work engagement* juga merupakan suatu keadaan ketika manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya (Kingsley & Dakhari, 2006). Hal tersebut terjadi karena individu yang *engaged* terhadap pekerjaannya bukan dikarenakan mereka merasa *addict* karena dorongan diri, namun lebih dikarenakan pekerjaannya itu menyenangkan (Schaufeli, 2002).

Selain itu, *work engagement* dikenal sebagai derajat dimana individu berminat dan terserap dalam peran kinerja, yang mana berfokus pada tugas-tugas yang dilakukan (Maslach, 2001). Fokus *work engagement* ini membahas mengenai keterlibatan penuh antara individu dan pekerjaannya secara keseluruhan yang meliputi fisik, emosi, dan kognitif, bukan hanya satu aspek saja (Schaufeli & Bakker, 2010).

Kondisi tersebut meliputi aspek fisik yang ditandai dengan energi, gelora semangat, dan stamina yang tinggi dalam bekerja (*vigor*), aspek emosi yang ditandai dengan antusias dan mereka apa yang dikerjakan bermakna dan bangga (*dedication*), dan aspek kognitif yang ditandai dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa lupa

dengan sekitarnya saat melakukan pekerjaannya (*absorption*). Para peneliti juga telah mampu membuktikan tiga aspek tersebut memiliki indikator konstruk reliabel dan validitas yang baik (Schaufeli & Bakker, 2003).

Work engagement juga merupakan kunci pendorong bisnis untuk kesuksesan organisasi (Swarnalatha & Prasanna, 2013). Karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robbinson, Perryman, & Hayday, 2004). Pada perusahaan *social enterprise* yang didalamnya terdapat aktivitas bisnis, sangat dituntut untuk memiliki *work engagement* yang kuat. Hal itu terjadi dikarenakan perusahaan ini menghasilkan *profit* bukan untuk kepentingan pribadi mereka, namun harus dikembalikan terhadap aktifitas sosial perusahaan tersebut.

Sistem *non for profit* tersebut mampu menjadi tantangan perusahaan *social enterprise* agar individu selalu aktif dan *engaged* dengan pekerjaannya, meskipun individu didalamnya tidak mendapatkan gaji atau upah secara konkret, tapi tetap meraih target perusahaan yang langsung dapat dilihat dari pencapaian kinerja individu pada PA perusahaan (Gunadi, 2016). Apalagi, ditemukannya survei yang dilakukan oleh Gallup (2013), yang menjelaskan karyawan yang *engaged* atau tidak dapat dilihat pada saat 6 bulan masa kerja, membuat perusahaan harus mencari cara yang efektif dalam mengelola SDM.

Backhaus, Kristin, dan Tikoo (2004) menemukan bahwa 87% karyawan yang telah *engaged*, memiliki kinerja yang baik. Pada studi yang sama ditemukan dari 100 tempat

terbaik dalam bekerja, rata rata pekerja di *social enterprise* yang mengalami kinerja yang rendah hanya 13% dan *business entrepreneur* sekitar 28,5 %, karena mereka merasa *engaged*. Hal itu membuktikan, ternyata bukan hanya sekedar gaji yang diprioritaskan oleh seorang pekerja, namun banyak faktor lain diperusahaan yang juga menentukan bagaimana individu mampu mencapai kinerja yang baik.

Selanjutnya, peneliti juga melakukan wawancara terhadap 14 *team leader* AIESEC Universitas Andalas. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diperoleh hasil yang cenderung sama dengan analisis dari divisi *Talent Management*. Sebagian besar *team leader* masing masing divisi berpendapat bahwa sebagian besar anggota TMP kurang optimal dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut tampak dari kecenderungan anggota TMP yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan suka bermalas-malasan. Hal itu juga tampak dari ekspresi wajah yang kurang bersemangat dalam bekerja sehari-hari. Menurut beberapa *team leader*, antusias anggota TMP dalam mencapai target perusahaan masih kurang, anggota TMP sering mengeluh dan merasa terbebani dengan pekerjaannya tersebut. Bukan hanya itu, ketidakhadiran tanpa konfirmasi saat *meeting* rutin dan acara besar di AIESEC Universitas Andalas juga sering terjadi. Beberapa dari mereka juga sering terlambat saat ada rapat besar bulanan, akhirnya mereka tidak fokus terhadap permasalahan yang sedang didiskusikan dan berakibat terhadap kinerja sebagai dampak dari pengambilan keputusan yang buruk di dalam rapat tersebut.

Selain mewawancarai *team leader*, peneliti juga melakukan wawancara 10

anggota TMP yang memiliki kinerja yang rendah. Mereka mengakui memiliki sikap yang cenderung sama terhadap pekerjaannya. Permasalahan terlihat dari kehadiran individu secara fisik yang cenderung rendah. Hal itu terlihat dari intensitas keterlambatan ke kantor cenderung tinggi, sering mengeluh akan lelah dalam melakukan pekerjaan atau *mager*, menunda nunda pekerjaan dan tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu yang akhirnya berpengaruh dengan aktifitas yang mereka lakukan dihari selanjutnya. Selain itu pada saat di kantor, mereka sering mengantuk dan merasa tidak energik melakukan pekerjaan mereka.

Kehadiran individu secara emosional juga diduga menjadi permasalahan. anggota TMP merasa pekerjaannya terasa *mono*, sehingga sangat berpengaruh terhadap antusiasme dalam bekerja. Pekerjaan tersebut membuat mereka kurang tertarik dan kurang kompetitif satu samalain, yang dikerjakan tidak sepenuh hati, terasa kurang bermakna, sehingga ikatan antara diri mereka dengan pekerjaan itu menjadi kurang. Bukan hanya itu, kehadiran individu secara kognitif diindikasikan juga terjadi, anggota TMP sering tidak fokus dalam *meeting*, kurang proaktif dalam mengeluarkan ide ide, dan pada akhirnya mereka terkesan tidak menghargai dan peduli terhadap kesuksesan dalam bekerja di perusahaan. Mereka sering merasa dengan apa yang mereka lakukan membosankan, mereka sering berpikir agar bagaimana pekerjaan selesai secepat mungkin dan segera pulang. Mereka merasa waktunya tersita lama dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan tersebut, akhirnya sebagian pekerjaan mereka tidak menghasilkan *output* yang maksimal.

Hal tersebut berbanding terbalik dengan perilaku yang digambarkan oleh individu *engaged* terhadap pekerjaannya. Individu yang *engaged* biasanya akan melibatkan dirinya secara fisik, emosi, dan kognitif dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan mereka (Markos & Sridevi, 2010). Perilaku *engagement* yang paling terlihat jelas adalah usaha yang dilakukan karyawan, seperti bekerja keras, berusaha, terlibat penuh pada pekerjaan dan fokus pada apa yang mereka kerjakan dengan mengerahkan segenap energinya (Schaufeli & Bakker, 2003).

Hal tersebut tidak hanya terjadi di AIESEC sebagai sebuah *social enterprise*. Dilansir dari penelitian yang dilakukan oleh *Cass Business School, Tilburg University*, dan *Cranfield University* ditemukan bahwa ada hubungan antara *work engagement* dengan kinerja dalam menghasilkan *output* bagi perusahaan (Farndale, Hailey, Kelliher, & Veldhoven, 2011). Jika *work engagement* rendah (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*), maka akan berpengaruh terhadap kinerja sehingga proses pencapaian target organisasi sulit untuk dicapai dan begitu juga sebaliknya.

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara kuat juga menemukan adanya hubungan antara *work engagement* dengan kinerja individu. Berdasarkan survey Markos dan Sridevi (2010) ditemukan bahwa hampir 60% dari karyawan yang disurvei menyatakan bahwa dalam peningkatan kinerja individu mereka membutuhkan *work engagement*. Penelitian mengenai *work engagement* oleh Medhurst dan Albrecht (2011) menemukan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang erat dengan hasil kerja

pada karyawan. Selanjutnya, *work engagement* juga merupakan prediktor utama dalam menentukan kinerja individu dalam sebuah organisasi (Haid & Sims, 2009; Markos & Sridevi, 2010; Altunel, Kocak, & Cankir, 2015).

Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai apakah ada atau tidak pengaruh *work engagement* terhadap kinerja individu khususnya pada *Team Member Programme* (TMP) AIESEC Universitas Andalas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah adalah “Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap kinerja anggota *Team Member Programme* (TMP) AIESEC Universitas Andalas.

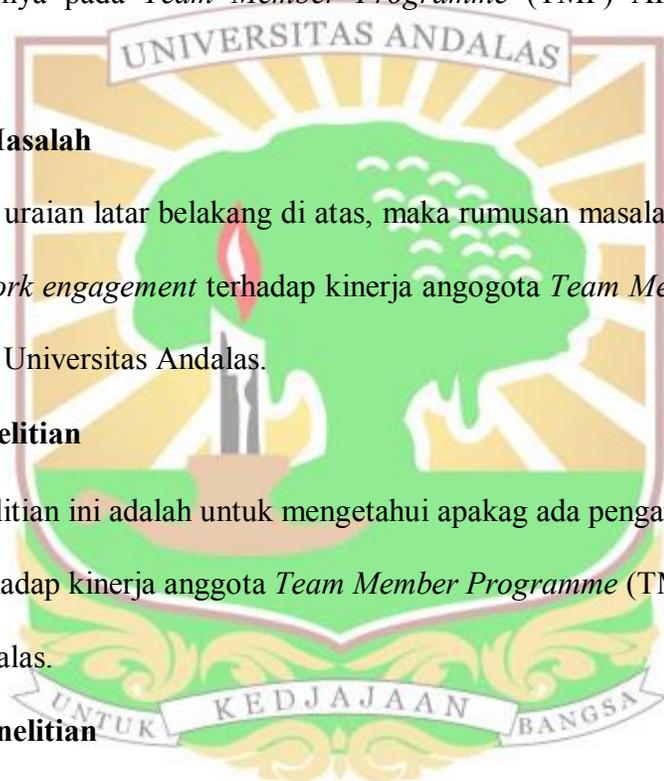
1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap kinerja anggota *Team Member Programme* (TMP) AIESEC Universitas Andalas.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memperkaya sumber kepustakaan khususnya psikologi pendidikan sehingga hasil penelitian ini dijadikan sebagai penunjang dalam melihat pengaruh *work engagement* terhadap kinerja individu.



1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi Terkait

Langkah evaluasi dalam peningkatan kinerja anggota organisasi. Penelitian ini juga sebagai solusibagaimana meningkatkan kinerja individu di AIESEC Universitas Andalas. Selanjutnya, sebagai referensi untuk menghadapi tantangan yang ada di organisasi ini.

b. Bagi Peneliti

Peneliti dapat memperoleh pengetahuan tentang strategi dalam kinerja organisasi yang berfokus pada *work engagement*. Peneliti dilatih mampu bekerja di lapangan dan melatih kepekaan dengan fenomena-fenomena psikologi. Hasil penelitian juga dapat menjadi acuan dalam meneliti, yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja individu di sebuah organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

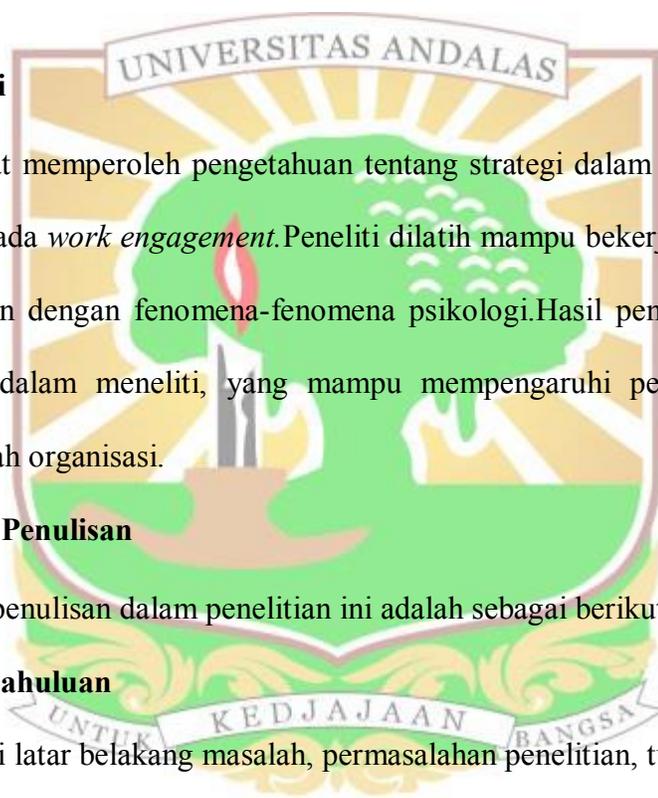
Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, permasalahan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab 2: Landasan Teori

Bab ini berisi pembahasan mengenai teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori *kinerja individu* dan *work engagement*.



Bab 3: Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai metode yang akan digunakan di penelitian ini. Bab ini berisi permasalahan penelitian, hipotesis, subyek penelitian, alat pengumpulan dan diakhiri dengan prosedur penelitian.

Bab 4: Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai penjabaran hasil analisis data penelitian ke dalam bentuk penjelasan yang lebih rinci dan runut disertai dengan data yang mendukung hasil penelitian.

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan kesimpulan dan saran peneliti serta jawaban dari pertanyaan penelitian sebagaimana yang terdapat pada rumusan masalah penelitian.

