

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi dengan subsistem manusianya merupakan kesatuan sistem yang bertujuan mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Pendekatan untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan produktivitas personel dalam era kompetisi yang semakin meningkat telah menjadi salah satu upaya kunci keberhasilan organisasi. Kenyataan telah menunjukkan bahwa semakin banyak organisasi yang bergantung pada para karyawan yang inovatif, kreatif, dan terampil (Purnaya, 2016:6).

Pada era laju perkembangan jaman saat ini, sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsive terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan perubahan jaman menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi ini akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat

dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah (Marjuni, 2015:2).

MSDM dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai (Purnaya, 2016:3).

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya MSDM berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin, dan mengendalikan (Purnaya, 2016:3).

Seiring dengan era jaman perjalanan bisnis, tantangan dan permasalahan yang dihadapi perusahaan semakin kompleks. Baik dari pihak luar maupun pihak dalam perusahaan. Tantangan berasal dari luar biasanya akibat persaingan antar perusahaan, sedangkan permasalahan dari dalam berkaitan sepenuhnya yang dihadapi oleh SDM. *Employee engagement* merupakan persepsi tata kelola

SDM yang diharapkan mampu menimbulkan keterkaitan karyawan dengan perusahaan. Karyawan tidak hanya berkewajiban dalam melaksanakan pekerjaannya, melainkan timbul dari dalam diri rasa bangga dan puas terhadap ruang lingkup pekerjaannya (Prihutami dkk, 2015). Keterkaitan karyawan makin erat apabila juga didukung dengan pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi yang ditetapkan atas keputusan perusahaan dan karyawannya.

Dalam pandangan manajemen modern sekarang ini manusia tidak lagi hanya diposisikan sekadar sebagai sumber daya utama dalam organisasi, akan tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia sudah menjadi aset organisasi di masa depan. Jika organisasi memiliki sumber daya manusia yang profesional, berkualitas, berkomitmen, dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi akan dapat berkembang dengan pesat, sebab pada hakikatnya sumber daya yang lain (sumber daya alam), akan dapat diperoleh dengan mudah jika manusianya hebat (Sinambela, 2019). Pengikut aliran tersebut, tidak segan-segan menginvestasikan anggaran yang besar untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas (Sonny Sumarsono, 2009) dalam Sinambela (2019:352). Oleh sebab itu, pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya (Gary Dessler, 2004) dalam Sinambela (2019:352).

Pada hakikatnya organisasi yang maju, sudah tentunya memiliki struktur organisasi yang jelas dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Sosialisasian ini dipandang perlu sehingga seluruh

anggota organisasi dapat memahami gambaran organisasi yang dimasukinya, dan dapat merencanakan karir yang akan ditempuhnya sampai pada puncak struktur. Untuk itu, pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk merencanakan karir karyawannya, terdiri dari manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, dan hal itu memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Sinambela, 2019:400).

Indikasi lain yang berkesinambungan dengan *employee engagement* adalah budaya organisasi. Menurut pendapat (Braunscheidel *et al.*, 2010) dalam Sinambela (2019:555) Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk bersikap lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya dikenal juga dengan Angkasa Pura Airports sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersil di Indonesia. PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya menyadari bahwa aset terpenting adalah SDM yang unggul. Timbulnya

kesadaran tersebut mendapati kemajuan perusahaan tidak terlepas dari peran SDM yang dianggap sebagai aset terpenting menuju tercapainya efektifitas dan efisiensi perusahaan. Namun, meskipun sudah lama berdiri sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan, masih saja terdapat permasalahan-permasalahan dalam organisasi yang tak terhindarkan. Permasalahan tersebut diduga karena akibat pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi yang berimbas pada keterkaitan antara karyawan dengan perusahaan.

Persoalan *employee engagement* mengidentifikasi adanya kesenjangan antara tingginya harapan karyawan yang tidak sesuai kerja nyata pada perusahaan. Kesenjangan antar karyawan dapat pula berimbas pada program-program kerja yang telah direncanakan tidak mampu terealisasikan. Seperti halnya dengan program pelatihan, yang hanya diikuti oleh beberapa karyawan saja yang diseleksi secara langsung oleh kantor pusat sesuai dengan materi pelatihan, oleh karena itu diharapkan pihak organisasi mempersiapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pelatihan. Hal tersebut perlu dilakukan agar karyawan mampu mengembangkan keterampilan individunya. Sehingga, PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya membuka ruang bagi karyawannya menjadi lebih terampil dan produktif.

Pemberian pelatihan sebagai peran utama keberlangsungan keterikatan antar karyawan dalam mengoptimalkan pencapaian organisasi secara tepat berpengaruh pada pengembangan karir yang dirasa efektif berdampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Apabila perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk

mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawannya, mampu menunjukkan rasa ingin mengabdikan secara sukarela. Oleh karena itu, organisasi berperan penting memahami tiap sisi karyawan agar terjalin *engagement*.

Dengan menampilkan karyawan yang memiliki *engagement* mampu menyebarkan informasi positif dimana seorang karyawan bekerja, loyalitas tinggi, dan berdedikasi sepenuh hati demi tercapainya keinginan organisasi. Demikian dengan halnya budaya organisasi, jika pengembangan karir dijalankan dengan semestinya, maka budaya organisasi mampu tumbuh dan berkembang melalui proses pembelajaran dan pengalaman.

Memunculkan budaya organisasi tercermin dari bagaimana sikap-sikap, nilai-nilai, dan norma perilaku seorang pimpinan. Agar nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi/penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi karyawan, toleransi saat menghadapi risiko kerja, tekanan pada tim, dan dukungan *partner* kerja. Semakin disadari bahwa *employee engagement* berpengaruh pula pada faktor pembentuk budaya organisasi, yang mana budaya organisasi memiliki efek sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

Dengan demikian *employee engagement* yang kuat harus diimbangi dengan kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi. Hasil dari pemaparan diatas merupakan gambaran umum

fenomena yang terjadi. Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Menurut Sugiyono (2010) dalam Juliansyah (2011:162) rumusan masalah merupakan pertanyaan penelitian, yang jawabannya dicari melalui observasi.

Masalah penelitian adalah sesuatu hal atau kejadian yang dijadikan sebuah penelitian dengan mempertimbangkan beberapa hal dalam menentukan suatu masalah dalam penelitian sehingga memperoleh jawaban yang diinginkan (Fitrah dan Luthfiah, 2017). Berdasarkan latar belakang permasalahan sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya?
4. Apakah Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Juanda Surabaya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Merujuk pada penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1.4.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan ide inspiratif mengenai materi-materi bahan ajar, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi serta *employee engagement*.

#### 1.4.2 Secara Praktis

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai acuan/bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan.

2. Bagi Universitas PGRI Adi Buana
  - a. Dapat menambah *literature* mengenai bahan materi pembelajaran sehingga memperluas wawasan ide-ide kreatif.
  - b. Dapat dijadikan referensi bagi peneliti dimasa mendatang yang akan melakukan penelitian, dengan salah satu variabel yang sama.
3. Bagi Penulis
  - a. Sebagai langkah penerapan seberapa jauh pengetahuan yang diperoleh peneliti selama perkuliahan secara teoritis, dengan menerapkan dalam kehidupan dunia kerja.
  - b. Memahami dan mampu mengimplementasikan ilmu pengetahuan dan cara berperilaku saat terjun langsung pada objek penelitian.
  - c. Sebagai salah satu syarat kelulusan demi menyanggah gelar S1 pada Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Sengaja di kosongkan