



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia saat ini mengalami peningkatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari *website* Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2018, ekonomi Indonesia triwulan II-2018 terhadap triwulan II-2017 tumbuh 5,27 persen (*y-on-y*). Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha, dimana pertumbuhan tertinggi dicapai Lapangan Usaha Jasa Lainnya yang tumbuh 9,22 persen. Dari sisi Pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Nonprofit yang Melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT) yang tumbuh sebesar 8,71 persen (Badan Pusat Statistik, 2018).

Ekonomi Indonesia triwulan II-2018 terhadap triwulan sebelumnya meningkat sebesar 4,21 persen (*q-to-q*). Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi pada Lapangan Usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 9,93 persen. Dari sisi Pengeluaran, pertumbuhan tertinggi dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Pemerintah (PK-P) yang meningkat signifikan sebesar 32,52 persen. Ekonomi Indonesia semester I-2018 terhadap semester I-2017 tumbuh 5,17 persen (*c-to-c*). Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha, pertumbuhan tertinggi pada Lapangan Usaha Jasa Lainnya sebesar 8,82 persen. Sementara dari sisi pengeluaran, pertumbuhan tertinggi pada Komponen PK- LNPRT yang tumbuh sebesar 8,40 persen (Badan Pusat Statistik, 2018).



Sumber: Website BPS, 2018

Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II 2018

Berdasarkan data dari website Kementerian Perindustrian Republik Indonesia tahun 2018, pada triwulan II tahun 2018 industri pengolahan nonmigas tumbuh hingga 4,41 persen atau lebih tinggi dibandingkan capaian periode yang sama di tahun lalu sebesar 3,93 persen. Sektor manufaktur masih tetap menjadi kontributor terbesar bagi Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, yang tercatat di angka 19,83 persen pada triwulan II-2018.

Selanjutnya, pertumbuhan industri makanan dan minuman tembus 8,67 persen, serta industri tekstil dan pakaian jadi mencapai 6,39 persen. Kinerja dari sektor- sektor manufaktur tersebut mampu melampaui pertumbuhan ekonomi nasional. Momentum Lebaran dan Pilkada pada tahun ini berdampak positif terhadap naiknya permintaan domestik sehingga terjadi pula peningkatan produksi di sejumlah sektor manufaktur, salah satunya yaitu industri makanan dan minuman (Kementerian Perindustrian, 2018).

Menurut artikel yang berdasarkan oleh Anisa Bella tahun 2018 dalam *website marketeers*, industri makanan dan minuman merupakan salah satu manufaktur unggulan yang mampu memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Para pemain harus bisa mengikuti new rules of the game yaitu mempertimbangkan aspek perubahan teknologi, politik, ekonomi, dan sosial-kultural yang tengah terjadi untuk bisa bertahan di pasar. Pada tahun 2017, industri makanan dan minuman menjadi penyumbang terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri nonmigas yang mencapai 34,33%. Pertumbuhannya sebesar 9,23% atau mengalami peningkatan jika dibandingkan tahun 2016 sekitar 8,46% (Bella, 2018). Salah satu dari jenis industri makanan dan minuman yang sedang berkembang pesat adalah industri *bakery*, *restaurant* dan *café* (Poh dan Hendrawan 2013). Industri *bakery* di Indonesia terus mengalami kemajuan

pesat. Permintaan untuk portofolio *margarin* dan *shortening* sebagai bahan dasar yang dibutuhkan dalam pembuatan *bakery* terus meningkat karena didukung oleh meningkatnya makanan ringan dalam kemasan dan roti - roti segar. Karena tren urbanisasi yang diikuti dengan pendapatan masyarakat yang lebih tinggi, konsumen mengungkapkan preferensi mereka yang meningkat terhadap produk *bakery* yang sangat berbeda dari kebutuhan mereka terhadap bahan - bahan kebutuhan pokok seperti beras.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari *website euromonitor* tahun 2017. Tren *bakery* di tahun 2017 mengalami peningkatan berkat distribusi yang luas dan perluasan gerai yang cepat. Selain itu, meningkatnya populasi dan urbanisasi berdampak pada banyak orang dengan gaya hidup yang sibuk dan produk yang dikemas menjadi lebih populer karena lebih praktis, terutama untuk konsumsi saat bepergian. Untuk prospek kedepan, permintaan akan *baked goods* (roti, kue, *pastry*, etc) diperkirakan akan tetap mengalami peningkatan terutama di kalangan rumah tangga berpenghasilan menengah dan rendah. Selain itu, berkat pesatnya perluasan ritel modern, khususnya perluasan toko - toko, semakin banyak jenis *baked goods* akan lebih mudah tersedia di banyak daerah pedesaan. Untuk masyarakat berpenghasilan menengah dan berpenghasilan lebih tinggi, permintaan untuk *baked goods* terus meningkat dikarenakan tren yang didukung oleh laju kehidupan yang lebih cepat di daerah perkotaan dan meningkatnya penerimaan makanan barat (Euromonitor, 2017).

PT. Zeelandia Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan bahan baku roti, kue dan konfeksioneri untuk kebutuhan bakeri, hotel, dan *restaurant* seperti *premix, fillings, jam, glaze, cake emulsifier, bread improver, topping, dan sauce*. Saat ini perusahaan telah memiliki banyak pelanggan aktif beberapa diantaranya yaitu:



Sumber: Data Perusahaan, 2018

Gambar 1.2 Pelanggan aktif PT Zeelandia Indonesia

Dengan berpikir secara kreatif, Zeelandia menemukan cara - cara untuk menciptakan kesuksesan *bakery*, menginspirasi pelanggan dengan bahan - bahan dan cara membuat roti dan kue yang lebih baik, mengelola juga menjual produk. Seluruh produk PT. Zeelandia Indonesia diproduksi oleh PT Seelindo Sejahterata, yang memproduksi bahan - bahan roti dan kue menggunakan teknologi dan resep di bawah pengawasan Zeelandia *International* -

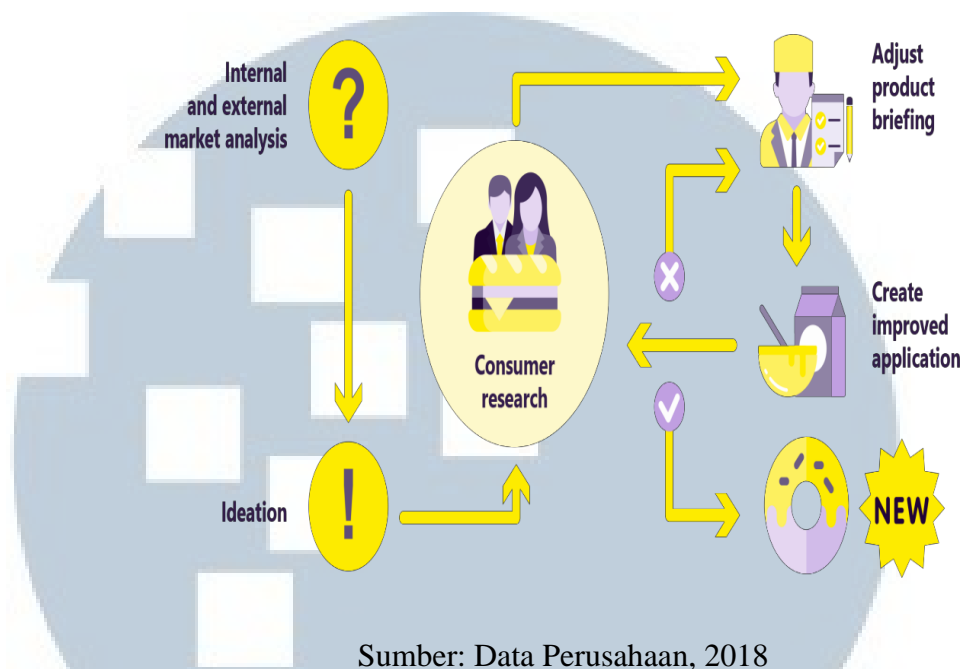
Netherland. Zeelandia memiliki gudang penyimpanan atau *warehouse* yang terletak di kawasan sukajadi, karawaci dimana seluruh produk jadi disimpan disana sebelum didistribusikan ke seluruh Indonesia (data perusahaan, 2018)



Sumber: Data Perusahaan, 2018

Gambar 1.3 Warehouse PT Zeelandia Indonesia

Agar dapat bersaing dengan kompetitor, Zeelandia selalu mendengarkan pelanggan dengan melihat tren global mengenai dunia *bakery* lalu melihat apa yang terjadi di pasar lokal, kemudian Zeelandia datang dengan inovasi seperti produk, resep dan pelayanan. Berikut siklus inovasi PT Zeelandia Indonesia:



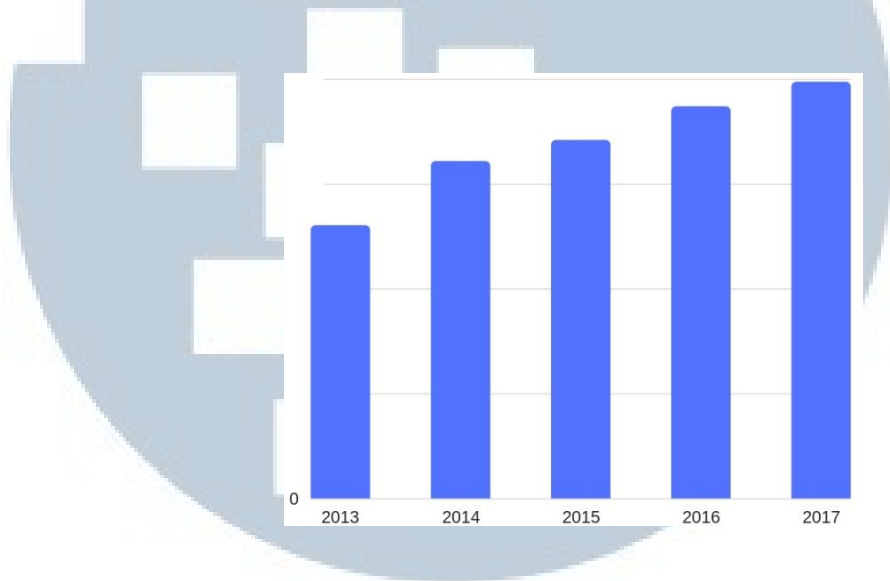
Gambar 1.4 Siklus Inovasi Zeelandia

Gambar diatas menggambarkan mengenai pendekatan yang dikembangkan selama beberapa tahun terakhir. Zeelandia mulai dengan mempelajari tren pasar dan menerjemahkannya menjadi ide untuk membuat jenis produk baru. Pada tahap awal proses yaitu menguji ide dan konsep dengan melakukan penelitian konsumen. Jadi, sebelum sebuah produk mulai dikembangkan, terlebih dulu dilakukan penelitian dengan menyesuaikan dan menyempurnakan melalui *briefing* dengan para peneliti (data perusahaan, 2018).

Pendekatan ini menghadirkan nilai tambah nyata bagi pelanggan. Di pasar roti, banyak inovasi produk masih didorong oleh firasat dan asumsi.

Zeelandia dapat terus berkembang dan dapat terus memenuhi permintaan akan kebutuhan *bakery* di Indonesia. Seperti gambar grafik dibawah merupakan pertumbuhan perusahaan selama 5 tahun terakhir.

Grafik 1.1 Laju Pertumbuhan Perusahaan 5 Tahun Terakhir



Sumber: Data Perusahaan, 2017

Kelangsungan bisnis suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia itu sendiri yaitu karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan *employee performance* agar dapat tercapainya tujuan dari perusahaan. *Performance* merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan. *Performance* seseorang juga tercermin dari kemampuannya mencapai persyaratan - persyaratan tertentu yang telah ditetapkan atau dijadikan standar (Fadli, 2017). Keberhasilan organisasi

dipengaruhi oleh *performance* masing – masing karyawan sehingga setiap organisasi berupaya untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Penting bagi organisasi mengetahui faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya yaitu melalui *perceived organizational support* (Ariarni dan Afrianty, 2017).

Robbins dan Coulter (2018) berpendapat bahwa *perceived organizational support* merupakan sebuah keyakinan umum karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan peduli terhadap mereka. *Perceived organizational support* dapat berarti menghargai kontribusi karyawan, mendengar keluhan karyawan, merasa bangga akan hasil kinerja atau prestasi karyawannya dan memenuhi kebutuhan karyawan. Adanya dukungan organisasi yang diberikan organisasi kepada karyawan menjadikan karyawan merasa lebih puas dan lebih berkomitmen dengan pekerjaannya.

Begitu pula sebaliknya kurangnya dukungan organisasi yang diberikan dapat menimbulkan penilaian dukungan organisasi yang rendah pada diri karyawan yang dapat berpengaruh dalam banyak hal seperti yang diungkapkan oleh (Adnyani, 2008), *perceived organizational support* yang rendah bagi karyawan dapat menjadikan karyawan yang memiliki semangat kerja rendah akan sulit mencapai hasil maksimal dan sangat tidak menguntungkan organisasi, apalagi ketika terjadi masalah di dalam organisasi. Menurut (Krishnan dan Mary, 2012) dalam (Suifan et al, 2018), *perceived organizational support* didefinisikan sebagai kepekaan dan pendapat

karyawan mengenai sejauh mana mereka merasa terlibat, dihargai dan diakui oleh organisasi mereka.

Employee engegement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja (Mujiasih, 2015). Sedangkan (Schaufeli dan Bakker, 2004) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. (Saks, 2006) menambahkan bahwa karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, *reward* dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan merupakan faktor- faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Menurut Sumarto, (2009) dukungan organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis mempengaruhi karyawan tersebut. Pertama, dukungan organisasi akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kedua, dukungan organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengakuan mengarahkan karyawan untuk menyatukan status peran dan keanggotaan ke dalam identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi selalu mengetahui dan menghargai peningkatan prestasi kerja mereka. Pengaruh psikologis yang

ditimbulkan oleh dukungan organisasi seorang karyawan akan memperkuat *affective commitment* mereka terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986 dalam Fuller et al., 2003).

Affective commitment yaitu suatu komitmen yang mengacu pada identifikasi mengenai keterlibatan, dan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, dengan demikian, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan tetap pada organisasi tempat mereka bekerja (Meyer, 1996).

Sedangkan menurut (Kumari dan Afroz, 2013) *affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan untuk identifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Hal tersebut mempengaruhi karakteristik pribadi, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja.

Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi mengidentifikasikan lebih banyak dengan gagasan tersebut keberhasilan organisasi dan lebih berkomitmen untuk berkontribusi pada kesuksesan itu, dan cenderung melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik (Ribeiro et al., 2018). Sehingga diharapkan karyawan yang memiliki tingkat *engagement* dan *affective commitment* yang tinggi dapat meningkatkan *employee performance* itu sendiri. Kinerja seseorang atau organisasi sangat bergantung pada semua kebijakan, praktik, dan fitur perancangan organisasi (Anitha J, 2014).

Peneliti melakukan *in depth interview* dan 10 dari 15 sales menyatakan bahwa kurangnya dukungan dan kepedulian dari organisasi kepada mereka, mereka merasa bahwa jika mereka sedang ada masalah mengenai pekerjaan

mereka, perusahaan atau atasan tidak sepenuhnya mendengarkan apa yang menjadi masalah mereka dan cenderung hanya mendengarkan tanpa adanya solusi. Hal tersebut membuat para *sales* merasa kurangnya dukungan dari atasan terhadap mereka. Hal lainnya yaitu terdapat beberapa area yang tidak memiliki *supervisor*, maka dari itu mereka agak sulit jika ingin konsultasi mengenai masalah yang dihadapi di lapangan.

Berdasarkan pada observasi dan *in depth interview* yang peneliti lakukan. Peneliti menyimpulkan bahwa ketika *sales* dilibatkan dalam suatu acara di perusahaan, mereka enggan untuk mengikuti acara tersebut dan masih banyak *sales* yang tidak mengimplementasikan budaya perusahaan yaitu budaya melapor, menghubungi, dan berkonsultasi. Tujuan dari budaya tersebut adalah untuk meningkatkan komitmen karyawan yang diharapkan setiap karyawan yaitu dalam hal ini para *sales* dapat melaporkan *progress* mengenai pekerjaan mereka kepada atasan sehingga akan ada *feedback* yang diterima dan setelah peneliti melakukan *in depth interview*, sebanyak 10 dari 15 *sales* yang menyatakan bahwa mereka tidak tertarik dengan acara yang diadakan oleh perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kurangnya *affective commitment* karyawan terhadap perusahaan.

Hasil *in depth interview* yang peneliti lakukan sebanyak 12 dari 15 *sales* merasa jenuh dan kurang antusias dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut dilihat dari absensi setiap harinya. Berdasarkan *staff recruitment* dan *benefit* menyatakan bahwa banyak *sales* yang datang tidak tepat waktu dari jam kerja

yang sudah ditentukan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat *engagement* yang masih rendah.

Berdasarkan *in depth interview* yang peneliti lakukan dengan *Head of Training and Development* menyatakan bahwa saat ini banyak *sales* yang tidak mencapai target yang telah ditentukan. Seiring dengan meningkatnya penjualan perusahaan tiap tahunnya, maka perusahaan menaikkan target yang harus dicapai para *sales* di tahun 2018. Setelah peneliti melakukan *in depth interview*, sebanyak 11 dari 15 orang *sales* menyatakan bahwa mereka merasa tidak sedang berada di performa yang baik untuk tahun ini jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Target yang mesti mereka capai untuk tahun 2018 cukup tinggi jika dibandingkan dengan tahun 2017 sedangkan mereka harus memasarkan produk mereka secara *business to business* (b2b) yang menurut mereka agak sulit dikarenakan tidak mudah untuk memasarkan produk kepada klien yang dimana klien tersebut adalah perusahaan dan pendekatan yang digunakan pun berbeda jika dibandingkan dengan memasarkan produk kepada *customer* langsung. Menurut mereka sulit untuk mengidentifikasi peluang perusahaan yang potensial bagi mereka ditambah mulai banyak pesaing yang harus mereka hadapi.

Sesuai dengan uraian latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* dan *Affective Commitment* serta Implikasinya kepada *Employee Performance*”** dengan

mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee Engagement*”.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dan adanya permasalahan pada *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance* di PT Zeelandia Indonesia. Maka, pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
4. Apakah *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu untuk menganalisis dan mengetahui:

1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*

1. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *affective commitment*
2. Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*
3. Pengaruh *affective commitment* terhadap *employee performance*

1.4 Batasan Penelitian

Untuk mempermudah dalam melakukan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Responden penelitian ini adalah *sales all area* PT Zeelandia Indonesia
2. Sampel penelitian ini adalah $n \times 5$ orang karyawan PT Zeelandia Indonesia
3. Penelitian ini dibatasi pada variabel *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment* dan *employee performance*
4. Menggunakan *secondary* dan *primary* data untuk penelitian
5. Alat yang digunakan dalam analisis data *pre-test* adalah SPSS versi 20
6. Alat yang digunakan dalam analisis data *main-test* yaitu AMOS versi 24.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan sumber daya manusia khususnya terkait dengan *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance* pada suatu perusahaan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

1.5.2 Manfaat Akademis

1. Bagi Peneliti

Dapat mempelajari bagaimana cara menganalisis suatu masalah dan menemukan cara penyelesaiannya. Selain itu, dapat menambah wawasan dan memperkaya ilmu pada bidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance*.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia khususnya mengenai *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance*.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi sumber referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance* terhadap perkembangan sumber daya manusia pada suatu perusahaan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

1.5.3 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi acuan bagi PT. Zeelandia Indonesia yang menjadi objek penelitian maupun perusahaan lain serta memahami pengaruh *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance*. sebagai pedoman untuk menentukan kebijakan perusahaan ke depannya.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjabarkan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian ini. Secara umum membahas tentang perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia beberapa tahun belakangan ini, dan peran *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* dan *affective commitment* dalam meningkatkan *employee performance*.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab II ini peneliti menguraikan tentang teori - teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teori ini menjadi pedoman bagi peneliti dalam melakukan penelitian, seperti teori tentang manajemen, manajemen sumber daya manusia, *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective*

commitment, dan *employee performance*. Selain itu, bab ini juga menjelaskan tentang kerangka berpikir, model penelitian beserta hipotesisnya.

BAB III METODE PENELITIAN

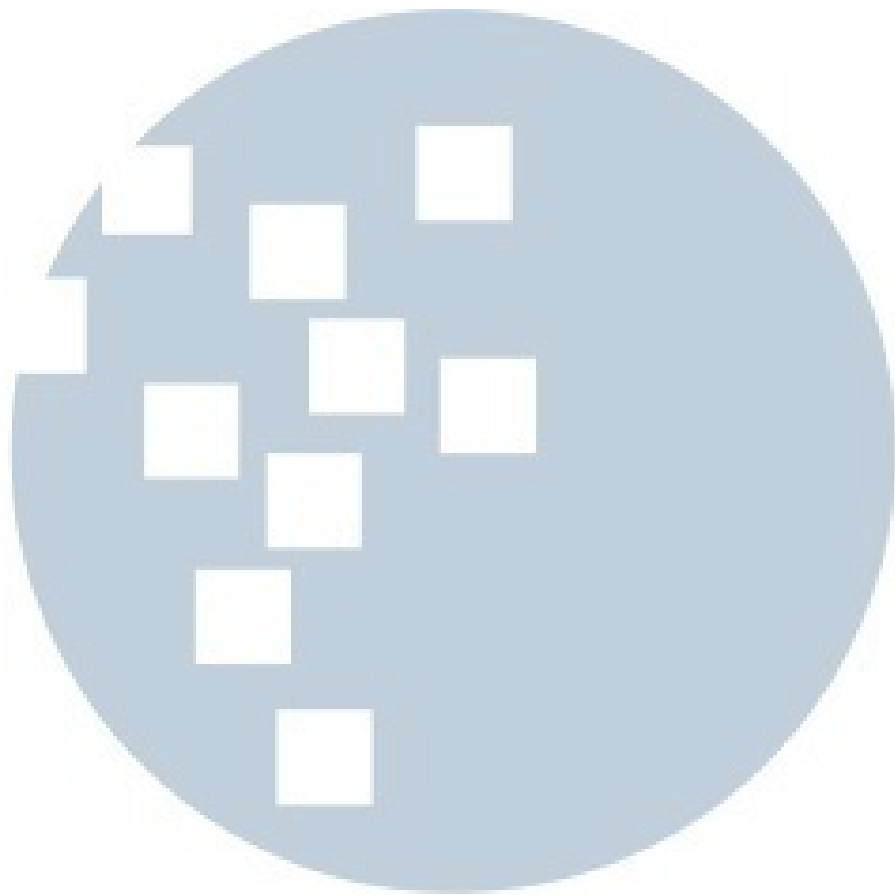
Di dalam bab III ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, metodologi penelitian yang digunakan penulis, ruang lingkup penelitian, dan definisi operasional variabel penelitian. Dalam bab ini membahas secara terperinci tentang *perceived organizational support*, *employee engagement*, *affective commitment*, dan *employee performance*. Selain itu dibahas juga tentang skala pengukuran yang akan digunakan peneliti dalam mengukur indikator-indikator penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta menjelaskan tentang cara kerja uji yang dilakukan.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini berisikan penjelasan tentang analisis dan pembahasan hasil pengujian setiap variabel penelitian berdasarkan hasil kuisioner yang telah disebar di perusahaan. Pada bab ini juga dapat diketahui hasil apakah variable independent memiliki pengaruh atau tidak.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V membahas mengenai kesimpulan atau hasil yang telah diperoleh serta saran yang diberikan peneliti baik saran kepada perusahaan maupun penelit



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA