

# **BAB I**

## **Pendahuluan**

### **Latar Belakang Masalah**

Kompetisi bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi serta peningkatan dalam berbagai hal yang menunjang produktivitas perusahaan sehingga mampu mencapai target ataupun tujuan perusahaan dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Dalam perjalanannya, sebuah perusahaan tidak terlepas dari berbagai macam tantangan dan masalah, mulai dari masalah pada tingkatan hubungan antara pegawai dengan atasan, tingkatan permasalahan antar perusahaan yang lain, hingga tingkatan individu seperti hal yang bersifat personal atau individu pada karyawan perusahaan.

Karyawan merupakan aset sumber daya manusia bagi perusahaan, sumber daya manusia merupakan individu yang memiliki kemauan, kemampuan, dan kesiapan untuk dapat memberikan sumbangsih terhadap suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Samsuni, 2017). Tercapainya tujuan ataupun target perusahaan sangatlah penting dan untuk mencapai tujuan tersebut salah satu indikatornya yaitu peran karyawan dalam melakukan kewajibannya seperti melakukan produktivitas ataupun operasional perusahaan. Maka dari itu, sebuah perusahaan dirasa perlu untuk benar benar memilih serta meningkatkan kapasitas kemampuan karyawannya untuk performa kerja yang lebih baik.

Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam melakukan pencarian karyawan yang memiliki performa kerja baik yaitu dengan proses rekrutmen dengan cermat dan sesuai dengan prosedur serta kebutuhan perusahaan, akan tetapi pada kenyataannya banyak perusahaan yang masih kesulitan dalam melakukan rekrutmen karyawan. Dilansir dari [jatim.sindonews.com](http://jatim.sindonews.com) perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut dan pertahankan karyawan khususnya karyawan milenial hal tersebut berdasar pada Deloitte Millennial Survey 2018 yang menunjukkan bahwa terdapat 43% karyawan millennial yang berencana

memberhentikan diri dari tempat bekerja mereka (Masduki, 2019). Selain itu banyak perusahaan kehilangan karyawan yang mengundurkan diri akibat maraknya *start up* dan hal tersebut menjadi isu yang didiskusikan oleh BPJS Ketenagakerjaan (Tri, 2019).

Diantara faktor yang menyebabkan pengunduran diri pada karyawan salah satunya yaitu kurangnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja yang dalam istilah psikologi hal tersebut disebut sebagai *work engagement*. Menurut Saks (2006; Agarwal, Datta, Blake-beard, & Bhargava, 2012) dan penelitian yang dilakukan oleh Merissa (2018) menunjukkan bahwa *work engagement* berkorelasi negatif dengan intensitas *turn over*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan atau *work engagement* seorang karyawan maka intensitas *turn over* nya akan semakin kecil (Merissa, 2018). Maka dari itu *work engagement* menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam menghadapi intensitas *turn over* karyawan.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh organisasi Gallup pada 2016 menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia yang termasuk pada kategori tidak terikat/*not engaged* dengan jumlah persentase sebesar 76%, kemudian yang termasuk dalam kategori *fully engaged* sebanyak 13%, dan sebanyak 11% pada kategori *actively disengaged* (Gallup, 2016). Hasil survey tersebut menunjukkan jika karyawan di Indonesia masih banyak yang belum *engaged* dengan pekerjaan mereka.

Keterikatan kerja atau *work engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) merupakan keadaan positif seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan serta ditandai oleh adanya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorptif (*absorption*). Semangat yaitu dalam hal tenaga dan kekuatan mental yang tinggi dalam bekerja, dedikasi berkaitan pada besarnya keterlibatan seseorang dalam bekerja keterlibatan, dan sifat absorptif mengacu pada konsentrasi penuh dan kondisi hati yang senang dalam bekerja (Bakker, 2011).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* diantaranya yaitu sumber daya pekerjaan (*job resources*), sumber daya personal (*personal resources*) (Bakker & Demerouti, 2008), *job demands* (Sawang, 2012) jenis kelamin, usia (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), dan *grit* (J. Singh & Chopra, 2018; Suzuki, Tamesue, Asahi, & Ishikawa, 2015). Berdasar pada penelitian Kurniadewi (2016) menunjukkan bahwa *psychological capital* dan *workplace well being* berpengaruh terhadap *work engagement* (Kurniadewi, 2016), selain itu menurut Chaudhary, Rangnekar, dan Barua (2014) iklim kerja dalam perusahaan juga dapat memengaruhi *work engagement* (Steven & Prihatsanti, 2017).

*Work engagement* juga memberikan dampak positif baik bagi perusahaan maupun bagi karyawannya, diantara dampak positif tersebut yaitu bagi karyawan *work engagement* dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Saks, 2006a). Bagi perusahaan itu sendiri, *work engagement* dapat mendukung produktivitas, kesehatan dan keselamatan kerja, serta kesetiaan dan kepuasan konsumen (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Hal ini juga memiliki dampak dan dapat memprediksi terhadap kinerja kerja karyawan (Imawati & Amalia, 2011; Astuti, Mimba, & Ratnadi, 2016). Studi-studi tersebut menunjukkan jika semakin tingginya *work engagement* seorang karyawan maka kinerja kerjanya pun akan semakin tinggi. Maka dari itu, setiap perusahaan mengharapkan para karyawannya memiliki *work engagement* yang baik, termasuk diantaranya perusahaan CV.X. CV.X merupakan perusahaan di kota Bandung yang bergerak di bidang perdagangan umum dan jasa konstruksi dan telah melakukan kerjasama dengan perusahaan BUMN ternama di Indonesia seperti PT.PLN, PT.LEN, PT.BULOG, PT.ADHI, PTPN VIII, serta beberapa perusahaan swasta lainnya.

Berdasarkan data awal, CV.X merupakan perusahaan yang mengalami akuisisi yang terjadi pada tahun 2017, akuisisi merupakan pengambil alihan saham dari suatu perusahaan sebesar 51% atau lebih (Putri, 2011). Akuisisi yang terjadi pada CV.X ditandai dengan

adanya pembelian dan pemindahan saham serta adanya perubahan struktur kepemimpinan perusahaan.

Akuisisi CV.X menimbulkan perubahan diantaranya yaitu banyak penerapan program baru mulai dari program yang berkaitan dengan kualitas produk, kesehatan & keamanan kerja, hingga program terkait peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional harian. Selain itu akuisisi ini juga berdampak pada jam kerja karyawan. Sebelum akuisisi jam kerja karyawan hanya dilakukan pada jam kerja siang hari yaitu pada pukul 8.00-16.00, setelah adanya akuisisi jam kerja karyawan dibagi menjadi 2 yaitu jam kerja siang yaitu pada pukul 7.00-15.00 dan malam pada pukul 15.00-23.00. berdasarkan wawancara kepada pihak perusahaan hal tersebut dilakukan untuk dapat memenuhi target produktifitas perusahaan, perusahaan juga memberikan kebijakan pada karyawan yang ingin saling bertukar jadwal jam kerja dengan syarat tidak saling memberatkan dan tetap mencapai target produktifitas.

Menurut beberapa karyawan CV.X, perubahan akibat akuisisi tersebut menimbulkan dampak positif dan juga negatif terhadap pekerjaan mereka. Adanya perubahan jadwal jam kerja menimbulkan adanya fleksibilitas jam kerja, hal tersebut yang dipandang sebagai dampak positif bagi karyawan, akan tetapi terdapat juga dampak negatif yang ditimbulkan diantaranya seperti terganggunya jam tidur karyawan yang telah melakukan pekerjaan pada shift malam, dan dapat menimbulkan masalah kesehatan jika tidak diatasi dengan benar.

Dengan diakuisisinya CV.X tersebut pula dapat berdampak terhadap *work engagement* pada karyawan, dan untuk mempertahankan *engagement* pada karyawan setelah akuisisi bukanlah hal yang mudah karena adanya perubahan nilai, iklim kerja, dan budaya organisasi yang tidak sepenuhnya dapat diterima oleh karyawan (Febrina & Rachmawati, 2016). Selain *work engagement*, Nikondrau dan Papalexandris (2008) menjelaskan mengenai dampak negatif akuisisi perusahaan terhadap perasaan karyawan yaitu seperti menimbulkan rasa kekhawatiran, kemarahan, pengkhianatan, tekanan, dan

ketidakpastian serta dapat meningkatkan perilaku negatif pada karyawan seperti waktu kerja yang tidak produktif, meningkatnya kesalahan kerja, sabotase, dan ketidakhadiran kerja (Putri, 2011).

Akan tetapi yang terjadi di CV.X, karyawan yang bergabung dengan perusahaan sebelum terjadinya akuisisi atau dengan kata lain karyawan yang ikut mengalami proses akuisisi perusahaan cenderung lebih bertahan dibanding dengan karyawan yang bergabung dengan perusahaan setelah akuisisi, hal ini dapat terlihat dari jumlah intensitas pengunduran diri pada karyawan yang menunjukkan intensitas karyawan yang mengundurkan diri pada karyawan yang mengalami akuisisi lebih sedikit dibandingkan dengan intensitas pengunduran diri pada karyawan yang bergabung setelah akuisisi.

Menurut mereka terdapat beberapa hal yang membuat mereka tetap bertahan di perusahaan CV.X, diantaranya yaitu adanya kegigihan untuk tujuan jangka panjang yang mereka targetkan dan membuat mereka tetap berusaha untuk bekerja lebih giat meskipun adanya perubahan yang terjadi pada perusahaan. Memandang hal tersebut oleh karenanya seorang karyawan diharapkan memiliki tujuan serta kesungguhan untuk mencapai keberhasilannya atau dalam keilmuan psikologi hal tersebut dapat disebut sebagai *grit*. *Grit* dapat didefinisikan sebagai ketekunan atau kesungguhan serta keinginan yang besar seorang individu untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam waktu yang lama (Duckworth et al., 2007). Seorang individu yang memiliki *grit* tinggi mampu menjaga fokus terhadap tujuannya atau tidak mudah teralihkan dari tujuan dan minatnya, serta memiliki kegigihan dalam melakukan usahanya untuk menggapai tujuannya (Duckworth & Quinn, 2009). jadi dapat dilihat jika *grit* merupakan kesungguhan seseorang dalam bekerja dengan keras dan tekun dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan individu tersebut.

Menurut Duckworth dan Quinn (2009) dalam (Djaliling & Purba, 2019), konstruk *grit* memiliki dua dimensi karakteristik diantaranya yaitu *consistency of interest* dan *perseverance*

*of effort*. *Consistency of interest* yaitu dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menjaga serta mempertahankan minatnya untuk mencapai tujuannya. Sedangkan *perseverance of effort* adalah dimana seorang individu memiliki kesungguhan atau ketekunan dalam berusaha menggapai tujuan. (Angela Lee Duckworth & Quinn, 2009).

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi *grit*. Duckworth membaginya menjadi dua kelompok faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang bisa mempengaruhi terhadap *grit* seseorang yaitu minat (*interest*), praktek atau latihan (*practice*), tujuan (*purpose*), dan harapan (*hope*). Kemudian faktor eksternal yang memengaruhi *grit* yaitu pengasuhan (*parenting*), lingkungan bermain (*the playing field*), serta budaya (*culture*) (Angela L Duckworth, 2019). Sedangkan faktor faktor lain yang juga dapat memengaruhi *grit* yaitu, *growth mindset* dan *fixed mindset* (Royanto & Wahidah, 2019; Genia & Sembiring, 2017), kepemimpinan otentik (dengan mediasi keterpercayaan atau *trustworthiness*) (Sovi, 2015), *self efficacy* dan *perceived social support* (Oktaviana, 2018).

Disamping faktor yang dapat memengaruhi *grit*, terdapat juga dampak dari *grit* diantaranya yaitu dapat memengaruhi kesejahteraan psikologi (*psychological well being*) (Salles et al., 2013), kesejahteraan subjektif (*subjective well being*) (Zulkifli, 2018; Akbağ & Ümmet, 2017; Tiittanen, 2014), *purpose and positive affect* (Hill, Bronk, & Burrow, 2014), kebermaknaan hidup (Kleiman, Adams, Kashdan, & Riskind, 2013), *happiness & life satisfaction* (K. Singh & Jha, 2018), intensitas *job hopping* (Salsabilla, 2018), *organizational citizenship behavior* (Arifin, Herri, Amali, Elfindri, & Puteri, 2019), serta *grit* juga berpengaruh dan dapat menjadi prediktor terhadap hasil performa akademik, performa kerja (Duckworth et al., 2007), serta keterikatan kerja (*work engagement*) (J. Singh & Chopra, 2018; Suzuki et al., 2015).

Berdasarkan studi sebelumnya yang melibatkan *work engagement* dan konstruk *grit* yaitu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Suzuki, Tamesue, Asahi, Ishikawa

menunjukkan hasil bahwa *grit* memiliki hubungan positif dengan *work engagement* (Suzuki et al., 2015). Mendukung hal tersebut penelitian yang dilakukan Sing dan Chopra menunjukkan adanya pengaruh *grit* terhadap *work engagement*, yang menunjukkan semakin tinggi *grit* seseorang maka *work engagement* nya akan semakin kuat (J. Singh & Chopra, 2018).

Selain terkait dengan *grit*, berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terhadap pihak perusahaan, terdapat berbagai macam upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam peningkatan kualitas karyawan seperti *training*, *team building*, serta kegiatan-kegiatan *employee engagement*. Hal tersebut dilakukan salah satu tujuannya yaitu untuk meningkatkan pola pikir atau *mindset* karyawan. Dalam kaitannya dengan *grit* dan *work engagement*, *mindset* menjadi salah satu faktor yang perlu ditinjau dalam upaya mengembangkan *grit* dan *work engagement* pada karyawan suatu perusahaan. Menurut Duckworth (2007) *grit* pada seseorang dapat dikembangkan bagi individu yang memiliki ”*growth mindset*” atau *mindset* berkembang (Hochanadel & Finamore, 2015). Hal ini dikuatkan oleh penelitian Chrisantiana dan Sembiring yang menunjukkan adanya pengaruh *growth mindset* dan *fixed mindset* terhadap *grit* pada mahasiswa (Genia & Sembiring, 2017). Serta penelitian yang dilakukan oleh Marjolein C.J. Caniëls, Judith H. Semeijn, dan Irma H.M. Renders yang menunjukkan hasil yaitu adanya pengaruh *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan.(Caniëls & Semeijn, 2017).

Keyakinan mengenai kualitas atau kapasitas dasar seperti kecerdasan, karakter, serta potensi seseorang dapat diubah ataupun dapat dikembangkan disebut sebagai *growth mindset*, tentunya kapasitas tersebut dapat dikembangkan dengan melalui usaha usaha tertentu. Hal tersebut yang menjadi pertimbangan penulis untuk lebih memfokuskan pada *growth mindset* sebagai faktor yang lebih mempengaruhi terhadap *work engagement*. Bertolak belakang dengan *growth mindset* yaitu *fixed mindset* yang merupakan keyakinan atau kepercayaan

mengenai kualitas kapasitas dasar pada diri seperti kecerdasan, karakter, serta potensi seseorang cenderung menetap dan tidak dapat diubah dengan upaya apapun (Dweck, 2015).

Berdasarkan uraian diatas, penulis menilai bahwa *grit*, *growth mindset* dan *work engagement* pada karyawan memiliki keterkaitan satu sama lain maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *grit* dan *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi?
2. Apakah terdapat pengaruh *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi?
3. Apakah terdapat pengaruh *grit* dan *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi
2. Untuk mengetahui pengaruh *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi
3. Untuk mengetahui pengaruh *grit* dan *growth mindset* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan akuisisi

### **Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat teoritik dari penelitian ini yaitu menambah wawasan mengenai *grit*, *growth mindset*, dan *work engagement* khususnya dalama bidang psikologi industri organisasi dan psikologi positif, serta memberikan wawasan bagi penelitian selanjutnya.



Sedangkan manfaat praktis dari penelitian ini yaitu sebagai acuan bagi perusahaan khususnya perusahaan yang mengalami akuisisi dalam menghadapi persoalan terkait karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap produktifitas perusahaan dengan baik.





uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG