

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan zaman, diperlukan ketersediaan sumber daya yang berkualitas untuk mendukung perubahan dari berbagai aspek kehidupan. Kualitas dari sumber daya yang tersedia perlu menyeimbangkan kebutuhan agar mampu memenuhi tuntutan perkembangan tersebut secara efektif dan efisien. Sumber daya menurut Nasution (2020) terbagi sesuai fokusnya menjadi sumber daya alam, sumber daya manusia, perkembangan teknologi, dan ketersediaan modal. Fokus sumber daya tersebut menjadi komponen penting untuk merealisasikan perencanaan agar dapat mencapai tujuan.

Dari berbagai sumber daya di atas, manusia merupakan komponen utama yang digunakan untuk mengelola sumber daya lainnya agar bisa berfungsi secara optimal. Penjelasan tersebut di atas didukung oleh pendapat dari Abdullah (2014) yang mengemukakan bahwa manusia menggunakan kemampuan *leading*-nya untuk melakukan fungsi manajerial untuk mengoperasikan sumber daya lainnya. Sejalan dengan gagasan di atas, Syafruddin et al. (2022) membandingkan sumber daya lainnya dengan manusia sebagai elemen utama yang dianggap mempunyai kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, dan dapat melakukan permintaan terhadap sumber daya yang lain. Oleh sebab itu, sumber daya manusia hadir dengan kemampuannya untuk mengelola pemanfaatan sumber daya lainya sebagai bentuk kegiatan dari organisasi.

Sumber daya manusia dikenal juga dengan istilah tenaga kerja atau karyawan (Dipang, 2013). Karyawan yang tergabung dalam sebuah organisasi merupakan orang yang dipercaya mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan proses kegiatan dalam organisasi. Kemampuan tersebut dapat diukur dengan kontribusi dari karyawan ketika bergabung dengan organisasi. Selain kemampuan, Bakker & Leiter (2010) menambahkan bahwa organisasi dalam prosesnya membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku energik dan memiliki dedikasi, dan adanya perasaan terikat di dalam dirinya. Dengan kemampuan yang dimiliki dan sikap positif yang dimunculkan, maka kontribusi yang baik dapat diberikan

karyawan kepada organisasi. Adanya kemauan untuk berkontribusi muncul, salah satunya, ketika karyawan merasa adanya keterikatan tidak hanya secara fisik tetapi juga secara emosional, antara dirinya dengan organisasi. Adanya keterikatan secara fisik dan emosional, antara karyawan dengan organisasi disebut *employee engagement*.

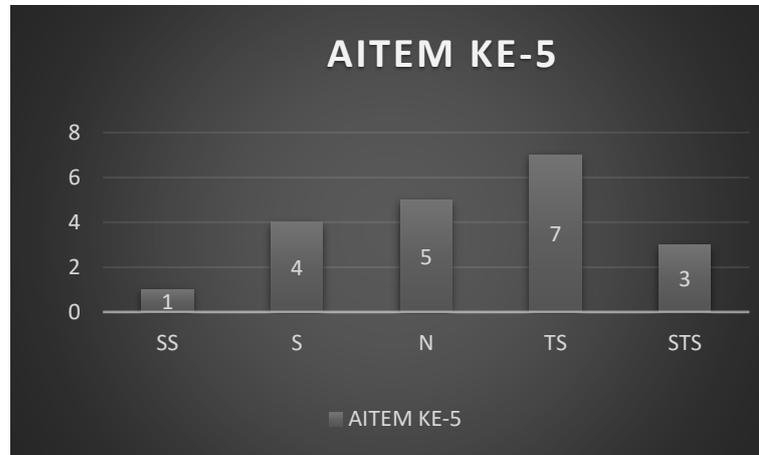
Macey & Schneider (2008) memberikan definisi pada istilah *engagement* yang digambarkan sebagai keadaan psikologis (misalnya keterlibatan, komitmen, keterikatan, suasana hati), konstruksi kinerja. Dalam keterkaitannya dengan karyawan, *engagement* merupakan perilaku terikat dan terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Sikap *engaged* yang dimiliki oleh karyawan memberikan dampak positif pada organisasi seperti meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan keuntungan, lebih aman, lebih sehat, tingkat *turnover* yang rendah, minimnya tingkat absen, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bekerja lebih optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai Buchanan (dalam Bakker et al., 2011). Beberapa dampak positif dari adanya sikap *engaged* pada karyawan menunjukkan bahwa sikap tersebut perlu untuk dimiliki oleh karyawan agar dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Untuk itu, karyawan diharapkan dapat memunculkan *engagement* pada masing-masing individu agar menciptakan kesesuaian pada seluruh karyawan pada organisasi. Adanya kesesuaian tersebut bagi organisasi dapat memunculkan dampak positif seperti sikap aktif, motivasi yang tinggi, serta menurunkan bahkan menghilangkan perilaku yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi dalam proses pencapaian tujuan.

Setiap organisasi, baik profit maupun non-profit, diharapkan mampu mengembangkan *employee engagement* untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Hal ini berbanding terbalik dengan apa yang terjadi di lapangan. Melihat dari survei yang dilakukan oleh Gallup (Agrawal, 2023) *employee engagement* dideskripsikan menjadi tiga perilaku yang muncul yaitu *engaged*, *not-engaged*, dan *disactively diengaged*. *Disactively disengaged* diindikasikan saat karyawan tidak merasa bahagia dan tidak produktif dalam pekerjaan serta menyebarkan hal negatif kepada karyawan lain. Survei tersebut menunjukkan bahwa di Asia Tenggara

terdapat sebesar 26% *engaged*, 68% *not-engaged*, dan sebesar 6% *actively disengaged*. Angka ini tidak berbeda jauh dengan persentase yang ada di Indonesia yang menunjukkan 24,15% *engaged*, 67,84% *not engaged*, dan 8,01% *actively disengaged*. Melihat dari data di atas bahwa persentase karyawan yang *not engaged* lebih besar daripada yang karyawan yang *engaged*. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebagian besar karyawan yang menunjukkan sikap *not engaged* seperti tidak efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan, karyawan tidak peduli terhadap kontribusinya untuk membawa perubahan bagi organisasi, dan munculnya kekhawatiran ketika dihadapkan pada evaluasi saat pimpinan melakukan survei kerja (Natalia & Rosiana, 2017).

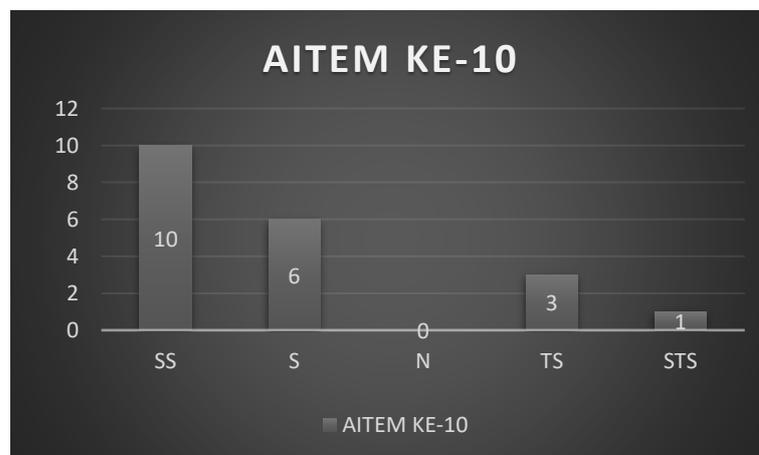
Hal yang sama terjadi pula terjadi pada Yayasan X, sebagai salah satu organisasi non-profit yang berkarya di bidang pendidikan bagi mahasiswa dan pelajar penerima beasiswa dari berbagai daerah di Papua. Yayasan X merupakan organisasi yang non-profit yang telah berdiri selama 35 tahun. Yayasan. Yayasan yang berpusat di Semarang tersebut mengelola dana program beasiswa bagi mahasiswa dan pelajar yang menempuh studi di Pulau Jawa dan Bali. Saat ini yayasan tersebut memiliki 51 karyawan, yang terdiri dari 15 karyawan yang berada di kantor pusat, sedangkan 42 karyawan lainnya bekerja di lapangan (26 karyawan sebagai staf, pembina, dan operasional di asrama SMP-SMA, sebanyak 10 sebagai pembina koordinator wilayah membina mahasiswa). Pembina koordinator wilayah tersebut bertugas untuk membina mahasiswa yang terbagi dalam setiap provinsi yang berada Pulau Jawa dan Bali.

Berdasarkan hasil *preliminary* melalui penyebaran kuesioner dengan total 25 pernyataan yang menggambarkan *employee engagement* ditemukan adanya indikasi permasalahan *employee engagement*. Pernyataan tersebut terdiri atas pernyataan *unfavorable* dan *favorable*. Penyebaran kuesioner dilakukan pada 20 orang (39,2%) karyawan yayasan X secara langsung dan melalui *google form*. Kuesioner disusun berdasarkan aspek *employee engagement* yang diperkenalkan oleh Schneider et al. (2010). Didapatkan data sebagai berikut:



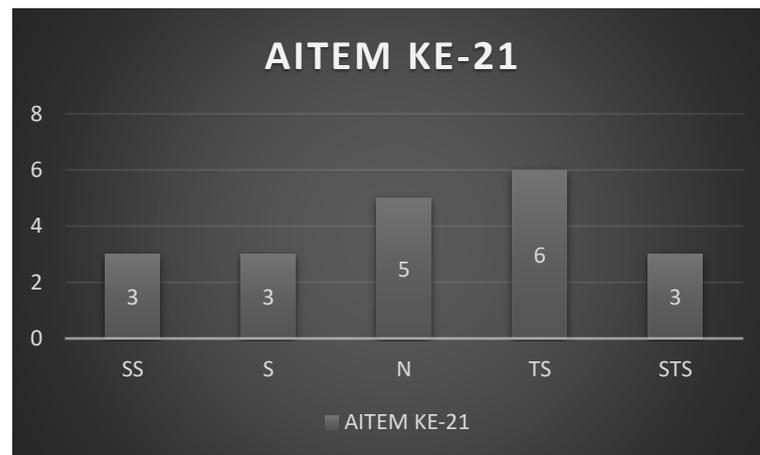
Gambar 1 Grafik batang aitem ke-5

Pada aitem ke-5 dengan pernyataan “*saat mengerjakan tugas, perhatian saya mudah teralihkan kepada hal lain*”. Dapat dilihat pada grafik di atas, sebanyak 3 orang *sangat tidak setuju*, dan 7 orang *tidak setuju* dengan pernyataan ini. Aitem di atas menggambarkan sub aspek *employee engagement feelings* yaitu *feeling of being focused*, dimana fokus digambarkan seseorang memiliki perhatian dan kapasitas kognitif untuk melakukan kegiatannya. Maka dapat disimpulkan bahwa setengah dari responden menunjukkan bahwa mereka tidak fokus saat melakukan pekerjaannya.



Gambar 2 Grafik batang aitem ke-10

Kemudian, pada pernyataan nomor ke-10 “*ketika gagal, saya tetap akan mencoba agar pekerjaan saya berhasil*”. Dapat dilihat pada grafik di atas, sebanyak 1 orang *sangat tidak setuju*, dan 3 orang *tidak setuju* dengan pernyataan ini. Aitem di atas menggambarkan sub aspek *employee engagement feelings* yaitu *feeling of urgency* dan *employee engagement behavior* yaitu *persistence*. *Persistence* atau kegigihan berhubungan dengan *feeling of urgency*. Kegigihan merupakan peningkatan ketekunan ketika menghadapi kegagalan. Kegigihan merupakan tingkat lanjut dari adanya *feeling of urgency*. Ketika karyawan merasa perlu untuk mencapai tujuan, maka karyawan akan memberikan energi lebih untuk melakukan pekerjaannya demi mencapai tujuan (baik target pekerjaan maupun tujuan yang lebih besar yaitu tujuan organisasi). Maka dapat disimpulkan masih ada karyawan yang menunjukkan bahwa mereka kurang memiliki kegigihan dan tidak memiliki *feeling of urgency* saat melakukan pekerjaannya.



Gambar 3 Grafik batang aitem ke-21

Selanjutnya, pada pernyataan ke-21 “*saya tertantang untuk keluar dari zona nyaman*”. Dapat dilihat pada grafik di atas, sebanyak 3 orang *sangat tidak setuju*, dan 6 orang *tidak setuju* dengan pernyataan ini. Aitem di atas menggambarkan sub aspek *employee engagement behavior* yaitu *adaptability*, dimana karyawan dengan perilaku ini mau mengembangkan kemampuannya agar bisa disesuaikan dengan lajunya perubahan dan inovasi serta tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat. Maka dapat disimpulkan bahwa beberapa dari karyawan yang bekerja di yayasan

ini masih menunjukkan bahwa mereka siap sedia terhadap perubahan dan takut untuk mengembangkan diri serta keluar dari zona nyaman.

Hasil dari *preliminary* tersebut juga bertentangan dengan apa yang disampaikan oleh Natalia & Rosiana (2017) bahwa setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki sikap atau perasaan *engaged* karena hal itu dapat memberikan banyak manfaat bagi karyawan dan organisasi. Selain melakukan pengambilan data menggunakan kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara terhadap dua orang mahasiswa yang menjadi peserta beasiswa dari Yayasan X. Dari data yang telah diperoleh ditemukan bahwa ada indikasi permasalahan pada *employee engagement* di Yayasan tersebut.

*“...ada beberapa laporan dari mahasiswa bahwa ada pengurus korwil yang kadang tidak sigap menangani permasalahan mahasiswa terkait perkuliahan”*

(I, 23 tahun)

Hal ini tidak mencerminkan salah satu dari tiga aspek *employee engagement* yang diperkenalkan oleh Kahn (1990) yaitu aspek fisik yang diartikan sebagai energi fisik yang dimunculkan untuk mendukung penyelesaian tugas dan peran yang diberikan oleh organisasi. Hal ini juga tidak menggambarkan aspek lain dari *employee engagement* yang diperkenalkan oleh Schneider et al. (2010) yaitu *feeling of enthusiasm* sebagai salah satu sub aspek dari *employee engagement feeling* dimana harusnya karyawan memberikan energi dan merasa antusias saat melakukan pekerjaannya. Hal tersebut tidak ditunjukkan dari hasil wawancara tersebut.

*“...kadang kalau kita ada keperluan yang mendesak tapi orangnya (pembina korwil) susah dihubungi jadi kita lapor langsung ke atasannya. Pake cara itu baru bisa cepat respon”*

(N, 26 tahun)

Hal ini tidak mencerminkan aspek *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schneider et al. (2010) yaitu proaktif yang merupakan salah satu sub aspek *employee engagement behavior* dimana karyawan yang *engage* dengan organisasi memiliki karakteristik yaitu dengan mengambil tindakan atau tugas yang menjadi tanggung jawab daripada menunggu arahan dari pimpinan. Hasil wawancara ini juga tidak sesuai dengan visi dari organisasi Yayasan X yaitu “Menjadi yayasan

yang mandiri, handal, terpercaya dalam mendidik dan membina generasi muda Papua menuju Papua yang damai, adil, dan sejahtera”. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan belum menunjukkan adanya perilaku mendidik dan membina mahasiswa dan pelajar penerima program beasiswa Yayasan sebagai pengelola dana beasiswa.

Beberapa data yang telah ditemukan menunjukkan bahwa masih ada karyawan di Yayasan tersebut yang belum menunjukkan adanya *employee engagement*. Ketika karyawan menunjukkan sikap tidak *engaged* dengan organisasi maka akan menimbulkan dampak negatif seperti tidak efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan, karyawan tidak peduli terhadap kontribusinya untuk membawa perubahan bagi organisasi, dan munculnya kekhawatiran ketika dihadapkan pada evaluasi saat pimpinan melakukan survei kerja (Natalia & Rosiana, 2017). Sama seperti apa yang dijelaskan Susilo (2014, dalam Lewuici & Mustamu 2016) permasalahan dalam organisasi ketika tidak dikelola dan disikapi dengan baik maka memberikan kesulitan bagi organisasi untuk berkembang.

Dalam upaya meningkatkan *employee engagement* karyawan, ada beberapa faktor yang bisa menjadi faktor munculnya variabel tersebut. Menurut Saks (2006), *employee engagement* dapat dimunculkan oleh beberapa hal seperti persepsi dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan persepsi keadilan prosedur. Menambahkan dari sumber yang sama, disebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi dan pimpinan merupakan hal paling penting yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (*employee engagement*). Kemudian daripada itu, Rhoades & Eisenberger (2002) mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan sumber penting dari timbulnya peristiwa sosial-emosional karena mampu menumbuhkan keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam organisasi.

Persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002) merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh anggota organisasi karena dapat meningkatkan kepedulian karyawan terhadap kesejahteraan organisasi yang nantinya dapat memberikan keuntungan kepada karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sun (2019) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dari perlakuan atau dukungan (respon

organisasi terhadap kesehatan karyawan di masa depan, eror, tingkat performansi yang tinggi, keadilan dalam pemberian kompensasi finansial). Bentuk dukungan tersebut dapat diinterpretasi oleh karyawan dan juga meningkatkan rasa dihargai dan tertarik dari karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa dan meyakini bahwa organisasinya mendukung maka karyawan secara otomatis akan memberikan dedikasi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan akan memberikan kinerja yang baik ketika merasa ada dukungan atau dorongan positif dari organisasi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi merupakan keyakinan global yang dimunculkan karyawan tentang bagaimana organisasi memberi perhatian kepada kontribusi dan kesejahteraan karyawan (Kurnianingrum, 2015). Karyawan bekerja sesuai dengan keinginan organisasi, maka dari itu ketika karyawan merasa kinerjanya dinilai baik oleh organisasi hal itu pun akan meningkatkan persepsi positif dari karyawan terhadap organisasinya.

Dalam perwujudan visi tersebut salah satu misi yang dicetuskan yaitu “Meningkatkan kompetensi karyawan menjadi lebih handal dan terpercaya”. Cara untuk meningkatkan kompetensi ini merupakan dukungan yang mempengaruhi persepsi karyawan inilah yang akan mempengaruhi *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas, penelitian akan diadakan untuk meneliti hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan Yayasan X.

## **1.2. Batasan masalah**

- a. Variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Yayasan X.
- b. Subjek dalam penelitian ini, yaitu karyawan yang bekerja pada Yayasan X.
- c. Penelitian ini berfokus untuk mengidentifikasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Yayasan X.

### 1.3. Rumusan masalah

Apakah ada hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Yayasan X?

### 1.4. Tujuan penelitian

Tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk melihat apakah ada hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*.

### 1.5. Manfaat penelitian

#### 1.5.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis dari melakukan penelitian ini yaitu untuk menambah ilmu pengetahuan atau teori psikologi terlebih khusus pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai tema *Employee Engagement* dan persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan.

#### 1.5.2. Manfaat praktis

Manfaat praktis diadakannya penelitian ini adalah:

##### a. Bagi subjek penelitian

Melalui penelitian ini, subjek mengetahui dapat melihat gambaran mengenai hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* yang bisa dijadikan acuan untuk mengembangkan *employee engagement* (keterikatan karyawan).

##### b. Bagi Yayasan X

Melalui penelitian ini, organisasi terkait dapat mengetahui tingkat *employee engagement* pada karyawannya serta mengetahui adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*, sehingga bisa menjadi acuan bagi yayasan tersebut untuk memberikan dukungan nyata sehingga dapat memunculkan persepsi dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi penelitian terdahulu atau tambahan bagi penelitian kedepannya dengan tema yang sama.