

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Dalam mempertahankan eksistensi sebuah organisasi di tengah pesatnya persaingan, setiap organisasi perlu memiliki keunggulan kompetitif agar dapat terus bersaing dengan organisasi lainnya. Keunggulan kompetitif sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Salah satu faktor penting yang dapat menentukan produktivitas, kinerja, profitabilitas, dan pertumbuhan karyawan adalah tingkat keterikatan karyawan atau *employee engagement* (Smith, 2023).

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan di suatu organisasi, merupakan suatu keadaan positif dimana individu memiliki motivasi untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal tersebut ditandai dengan *vigor*, dedikasi, dan penghayatan (Bakker & Leiter, 2010). Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi mereka akan melibatkan atau mengikat diri secara fisik dan emosional dalam menyelesaikan pekerjaannya guna memberikan hasil terbaik dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Penting bagi suatu organisasi memiliki tingkat keterikatan karyawan yang tinggi, sebab keterikatan tersebut dapat menentukan kesuksesan bisnis (Bridger, 2015). Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan pada sebuah perusahaan dan pekerjaannya maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas karyawan (Ani Kristanti & Wahyana, 2019).

Adapun jika karyawan dalam suatu organisasi tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaan mereka atau *disengaged* maka dapat berakibat buruk bagi perusahaan, seperti terjadinya konflik, *burnout*, hingga tingginya *turnover intention* (Miranda, 2019). Dalam riset yang dilakukan oleh Solomon & Sridevi hal serupa juga disebutkan, bahwa karyawan dengan dedikasi rendah tidak akan bekerja sepenuh hati dan memiliki produktivitas yang rendah, sehingga cenderung berdampak buruk kepada organisasi (Abel, 2023).

Fajrina & Noer (2021) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan atau *employee engagement* merujuk pada hirarki tertinggi dari keterikatan emosional dan intelektual seorang karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan tempat dia bekerja, atasan, dan rekan-rekan kerjanya. Keterikatan tersebut dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk memberikan upaya yang lebih tinggi dalam bekerja. Selain itu, karyawan akan secara aktif berpartisipasi dan merasa antusias untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

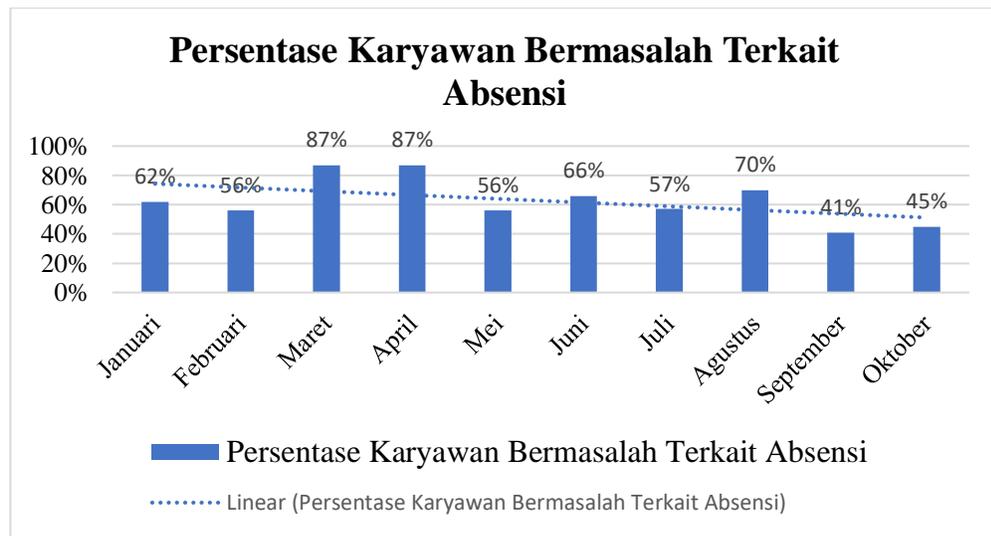
Akan tetapi, kondisi organisasi secara umum saat ini masih belum sesuai dengan tingkat ideal tersebut. Berdasarkan laporan *global workplace* oleh Gallup pada tahun 2022, menunjukkan bahwa peringkat *employee engagement* secara regional di Asia Tenggara hanya menunjukkan 24% karyawan yang *engaged*. (Amanda Savitri, Luh Putu Nia Anggraeni, & Firman Santosa, 2023). Selain itu, penelitian terkait *employee engagement* di Indonesia yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2016) juga menunjukkan hanya 25% karyawan yang *engaged* terhadap perusahaannya, penelitian ini dilakukan pada 1200 karyawan di 6 kota besar di Indonesia.

Hal tersebut juga terjadi pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang. Instansi X merupakan organisasi sektor publik yang mengatur semua hal yang berkaitan dengan administrasi kependudukan dan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Subang. Hingga tahun 2023, sudah sebanyak 1.624.856 jiwa yang tercatat dalam data kependudukan Kabupaten Subang.

Saat ini, instansi X menggunakan aplikasi SIJAWARA (Sistem Kinerja Pegawai dan Remunerasi) untuk menilai kinerja karyawannya. Aplikasi ini menyediakan data kehadiran karyawan setiap harinya secara lengkap. Berdasarkan wawancara peneliti dengan penanggung jawab aplikasi SIJAWARA serta melakukan observasi langsung terkait data yang tertera, masih terdapat karyawan yang bermasalah terkait kehadiran, data tersebut mengalami naik turun pada setiap bulannya. Mengenai fenomena absensi yang terjadi, hal tersebut menunjukkan adanya permasalahan terkait *employee engagement* pada perusahaan. Sesuai dengan penelitian oleh Markos yang menyebutkan bahwa ketidakhadiran atau

absen karyawan merupakan salah satu yang mempengaruhi fenomena *disengaged* (Rachmatullah, Susanty, & Partono, 2015). Hal tersebut disebabkan karena karyawan kurang berkomitmen, memiliki motivasi yang rendah, merasa kurang dihargai, dan kurang mendapat dukungan dari organisasi, sehingga karyawan cenderung menghindari pekerjaan mereka atau absen (Santhosh, 2024).

Berikut rekapitulasi data karyawan yang memiliki permasalahan terkait kehadiran per bulan Oktober 2023:



Sumber: *Disdukcapil (2023)*

**Gambar 1. 1 Data Karyawan yang Bermasalah Terkait Absensi pada Sijawara 2023**

Berdasarkan grafik, persentase karyawan yang memiliki permasalahan terkait absensi di aplikasi SIJAWARA pada gambar 1.1 diatas menunjukkan pola yang fluktuatif. Meskipun *trendline* yang tertera menunjukkan penurunan, namun perlu diteliti alasan data tersebut bersifat fluktuatif dan kembali meningkat pada bulan Oktober 2023. Tingkat absen karyawan tertinggi terjadi pada bulan Maret dan April hingga menyentuh angka 87%. Selanjutnya, grafik terus mengalami fluktuasi hingga akhirnya kembali mengalami peningkatan dan menyentuh angka 45% pada bulan Oktober 2023. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat 28 karyawan yang memiliki masalah terkait absensi, dari total 66 karyawan yang tercatat di SIJAWARA. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat

*engagement* karyawan instansi X belum maksimal dengan ditemukannya permasalahan terkait absensi selama tahun 2023 yang meliputi ALPA, telat, dan tidak absen pulang. Karyawan yang tidak terikat atau *disengaged* akan memberikan kinerja yang buruk karena rendahnya tingkat kepedulian terhadap keberhasilan organisasi.

Oleh karena itu, untuk menciptakan keterikatan karyawan atau *employee engagement* yang tinggi tentunya diperlukan usaha dari perusahaan, salah satunya adalah dengan melakukan pemberdayaan karyawan atau *employee empowerment* (Asri, 2020). Pemberdayaan karyawan merupakan kondisi dimana karyawan diberikan tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hal ini didasari dari teori *Job Demand-resources* oleh Bakker & Demerouti yang diadopsi dari teori *self-determined*, bahwa *structural* dan *psychological empowerment* dapat meningkatkan *employee engagement* dengan cara menstimulasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Hal tersebut disebabkan aspek *structural* dan *psychological empowerment* dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan akan otonomi, keterkaitan, dan kompetensi sehingga karyawan dapat menunjukkan motivasi otonom yang menghasilkan lebih banyak energi, dedikasi, dan penghayatan dalam pekerjaan mereka (Monje-Amor, Xanthopoulou, Calvo, & Vazques, 2021). Dalam lingkungan global yang kompetitif ini, tujuan utama sebuah organisasi bukan hanya sekedar mengikuti keberhasilan operasional bisnis. Namun, jika organisasi ingin meningkatkan keuntungan dan produktivitasnya, diperlukan adanya keterlibatan orang yang menyajikan ide, wawasan, dan solusi terbaik. Dengan kata lain, melakukan pemberdayaan karyawan atau *employee empowerment* sangat penting untuk organisasi (Wang, Law, Zhang, Li, & Liang, 2019).

Pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai proses berfikir sebuah organisasi dengan mendengarkan masukan dari karyawan yang kemudian diimplementasikan sehingga membuat karyawan senang atas pekerjaan mereka dan merasa memilikinya, namun bukan berarti pimpinan melepaskan tanggungjawab dan wewenangnya begitu saja (Deni & Riswanto, 2019).

Perusahaan yang memberdayakan karyawannya dapat membuat karyawan semakin kreatif, termotivasi, dan inovatif dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya (Pragiwani, Benny Alexandri, & Chandra P, 2018). Kemampuan pengambilan keputusan secara mandiri dan kemampuan pemecahan masalah seorang karyawan akan semakin terlatih ketika perusahaan menerapkan pemberdayaan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Alhozi, Hawamdeh, dan Al-Edenat (2021) di Jordan menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan yang mencakup pemberdayaan struktural dan psikologis berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan secara fisik dan kognitif, namun pada keterikatan emosional tidak dipengaruhi secara signifikan oleh pemberdayaan struktural.

Selain itu, upaya penerapan keterikatan karyawan juga harus disertai dengan dukungan perusahaan yang dipersepsikan karyawan atau *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* (POS) dikembangkan oleh Eisenberger dan rekan penelitiannya melalui teori yang disebut “social exchange theory”. *Social exchange theory* merujuk pada teori pertukaran sosial yang terjadi antara pekerja dan pemberi kerja, sang pekerja khawatir mengenai janji dari perusahaan yang meliputi kesejahteraan pekerja, adapun pemberi kerja khawatir akan pengabdian, keterlibatan, dan juga kepercayaan pekerja terhadap perusahaan (Kurtesis, et al., 2017). Cropanzano & Mitchell juga mengemukakan teori pertukaran sosial ini dalam konteks *perceived organizational support*, di mana jika karyawan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja mendukung, mereka cenderung berperilaku positif sebagai *feedback* (Made & Putra, 2023).

Selain itu, Bakker dan Demerroui mengemukakan bahwa *Job resources* yang berupa dukungan organisasi dapat menciptakan proses motivasi yang meningkatkan keterlibatan dan komitmen, sehingga meningkatkan kinerja dan mengurangi frekuensi ketidakhadiran (Monje-Amor, Xanthopoulou, Calvo, & Vazques, 2021). Karyawan akan memiliki sikap positif yang membantu mencapai tujuan perusahaan jika ia merasakan adanya dukungan atau *support* yang diberikan

oleh perusahaan (Mustika & Rahardjo, 2017). Robbins dan Judge (2017) juga menyatakan logika dasar bahwa jika karyawan tidak terlibat dalam proses pembuatan keputusan maka mereka akan memiliki persepsi yang negatif terhadap dukungan organisasi yang diberikan. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan sukar berkomitmen sehingga tercipta *engagement* yang rendah, motivasi yang rendah, produktifitas yang rendah, dan kepuasan kerja yang rendah.

*Perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai seberapa besar organisasi atau perusahaan mengapresiasi kontribusi mereka dan seberapa besar kepedulian organisasi atau perusahaan terkait kesejahteraan karyawannya (Sri Sulistyawati & Sufriadi, 2020). Organisasi yang mampu menghargai setiap usaha karyawan dan peduli dengan kesejahteraannya akan membuat karyawan merasa memiliki ikatan dengan perusahaan, sehingga akan berdampak pada tingkat kontribusi, dedikasi, dan loyalitas karyawan yang pada akhirnya akan mempermudah organisasi mencapai keberhasilan (Anggelina, 2023). Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan akan berpengaruh secara positif terhadap keterikatan karyawan (Sri Sulistyawati & Sufriadi, 2020). Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh Nusatria dalam (Wahab, Umaroh, Mariskha, & Purwaningrum, 2018) menyatakan tidak terdapat pengaruh dalam hubungan antara dukungan organisasi yang dipersepsikan terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan *gap research* pada penelitian sebelumnya dan fenomena yang terjadi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait ada atau tidaknya pengaruh antara pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi yang dipersepsikan terhadap keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi yang dipersepsikan, dan keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang?
2. Apakah terdapat pengaruh antara pemberdayaan karyawan dengan keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang?
3. Apakah terdapat pengaruh antara dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang?
4. Apakah terdapat pengaruh antara pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi yang dipersepsikan, dan keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang.
3. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi yang dipersepsikan terhadap keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang.
4. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi yang dipersepsikan terhadap keterikatan karyawan pada Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **A. Kegunaan Ilmiah**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan serta pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk mengenai faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dalam perusahaan. Selain itu,

diharapkan dapat meningkatkan kesadaran perusahaan akan pentingnya pemberdayaan dan dukungan organisasi dalam rangka pemeliharaan sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan di perusahaan.

#### B. Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat ditindaklanjuti oleh para pemegang keputusan di Instansi Pemerintahan X Kabupaten Subang atau perusahaan lainnya bahwa peningkatan keterikatan karyawan perlu dilakukan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan yang bekerja di instansi pemerintahan terkait pentingnya meningkatkan *engagement* melalui pemberdayaan dan dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan.