BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

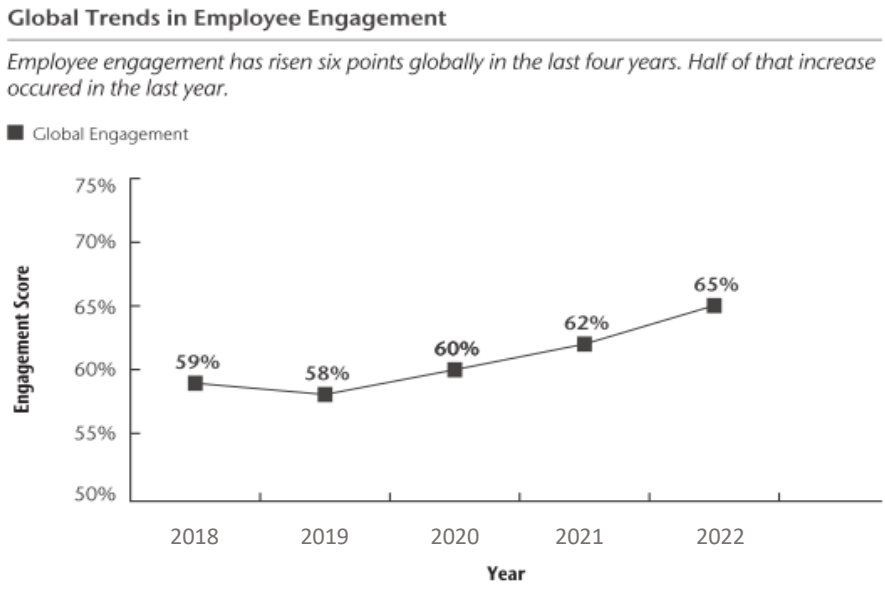
Employee engagement (keterikatan karyawan) menjadi topik yang mendapat perhatian baik dari kalangan akademisi maupun praktisi bisnis. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingginya *engagement* karyawan akan menggerakkan serta meningkatkan kinerja organisasi. (Bakker et al., 2014; Kim & Gatling, 2018; Schaufeli, 2012). Kemajuan perusahaan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, menciptakan ide-ide baru, berinovasi mengembangkan produk, yang akan membawa pada pencapaian keunggulan bersaing Perusahaan (Harvey & Turnbull, 2020). Selain itu sebagaimana dikemukakan oleh beberapa penelitian lain bahwa merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif (Hamadamin & Atan, 2019; Harvey & Turnbull, 2020)

Untuk mendapatkan pelanggan (memperluas pangsa pasar) perusahaan harus terlebih dahulu memenangkan hati dan pikiran karyawan mereka (Gallup, 2013). Oleh karena itu diperlukan karyawan yang memiliki *engagement* kuat terhadap organisasinya. *Engagement* yang kuat akan membuat karyawan bekerja, bersikap dan berperilaku positif di tempat kerjanya sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Rice et al., 2012c). Memimpin sebuah organisasi dengan *employee engagement* yang rendah diibaratkan seperti "*driving with the brakes on*", atau dengan kata lain organisasi tersebut ingin maju namun tersendat oleh faktor-faktor internal organisasi salah satunya adalah karyawan. Dengan demikian pencapaian kinerja organisasi akan lebih cepat dicapai apabila karyawan merasa terikat pada organisasi. (Antony, 2018; Busse & Weidner, 2020; Fathima Shaik & Pushpak Makhecha, 2019)

Setiap individu yang berada di dalam organisasi akan saling bekerjasama, berkompetisi melalui kolaborasi untuk meningkatkan kemampuan dirinya sehingga akan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan (Antony, 2018;

Busse & Weidner, 2020a; Fathima Shaik & Pushpak Makhecha, 2019a). Setiap organisasi diharapkan menyadari pentingnya penerapan konsep *employee engagement* ini agar dapat bersaing dalam dunia bisnis. Oleh karena itu banyak lembaga yang melakukan survei untuk mengukur tingkat *Employee engagement* secara global seperti Gallup, Aon Hewitt, Global *Employee engagement* Index dan sebagainya.

Berdasarkan survei tersebut dapat dilihat *employee engagement index* secara global pada tahun 2019 adalah sebesar 59%, mengalami penurunan sebesar 1% pada tahun 2020, mulai meningkat kembali sebesar 2% pada tahun 2021, satu tahun berikutnya juga mengalami peningkatan sebasar 2% dan tahun 2022 meningkat sebesar 3% (Aon Hewitt, 2023)



Gambar 1.1 ***Trends in Global Employee engagement 2022***

Sumber: (Aon Hewitt, 2023)

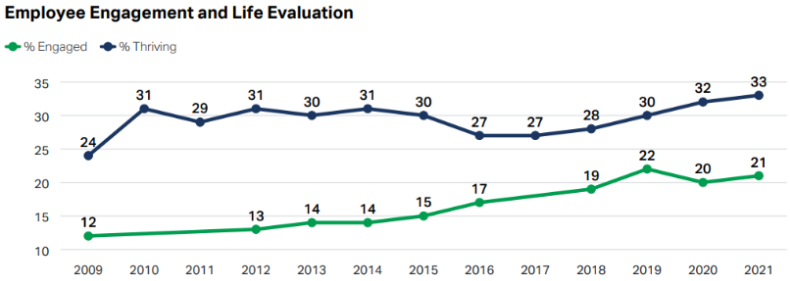
Sementara itu pada tahun 2022 rata-rata *global employee engagement index* pada tingkat regional adalah 35%. Afrika, Amerika Selatan dan Amerika Utara adalah tiga negara dengan *employee engagement index* tertinggi. *Employee engagement index* untuk Asia adalah 34% hampir mendekati nilai rata-rata EE index dunia.

Gambar 1.2 ***Global Employee engagement Index by Geographical Region***

Sumber: (Gallup, 2023)

Pada tahun 2022 *employee engagement index* tingkat Asia dipimpin oleh India 60,8% (skaligus menjadi yang paling tinggi di dunia) kemudian disusul Turki 51,8%, China 50,7%, Vietnam 44,5%, Thailand 42,7%, **Indonesia 41,1%**, Malaysia 32,1% , Singapore 24,7%, Taiwan 23,9%, Hong Kong 17,1% dan Jepang 8,6% (Gallup, 2023).

Gallup (2023) pun menyatakan bahwa hanya 21 persen dari karyawan yang *engaged* dengan perusahaan dan pekerjaannya. Karyawan berkata mereka tidak menemukan pekerjaan yang penuh arti, dan mereka berpikir bahwa hidup mereka tidak akan baik dan tidak ada harapan tentang masa depan mereka. Tingkat *employee engagement* secara global pada tahun 2021 dapat dilihat dan tergambar pada Gambar 1.3 berikut:



Gambar 1.3 Tingkat ***Employee engagement*** **2021**

Sumber: Gallup (2022)

Selain itu masih menurut Gallup (2022) pada laporan *global workplace* tahun 2022 dalam Gambar 1.4 di bawah ini, dapat dilihat regional ranking *employee engagement* dimana *South East Asia* hanya menunjukkan 24% karyawan yang *engaged*. Indonesia merupakan bagian dari *South East Asia*, sehingga hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* di Indonesia juga diasumsikan masih belum terlalu tinggi.

Regional Ranking	% Engaged
1 United States and Canada	33
2 South Asia	27
3 Southeast Asia	24
4 Latin America and the Caribbean	23
5 Sub-Saharan Africa	21
6 Commonwealth of Independent States	20
7 East Asia	17
8 Australia and New Zealand	17
9 Middle East and North Africa	15
10 Europe	14

Gambar 1.4 Regional Ranking *Employee engagement*

Sumber: (Gallup, 2022)

Lebih mendetail lagi, di Indonesia sendiri ternyata berdasarkan survey yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2022, memiliki masalah dalam hal *employee engagement,* dimana jika dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia Tenggara, Indonesia berada di peringkat terakhir sebagai negara yang memiliki tingkat *employee engagement* yang baik. Hal tersebut dapat dilihat pada data berikut :

Tabel 1.1 *Employee engagement* di Indonesia

Lagging Behind Other Southeast Asian Nations

Among Southeast Asian nations, employee engagement is highest in the Philippines, where 29% of employees are engaged and 8% are actively disengaged. In contrast, only 8% of Indonesian employees are engaged at work, while 15% are actively disengaged.

	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

GALLUP

(Sumber : Gallup, 2022)

Adapun penyebab permasalahan *employee engagement* yang rendah di Indonesia menurut survey Gallup di atas antara lain karena semakin meningkatnya jumlah Gen Y/milenial (berusia diantara 25-40 di tahun 2021) di Indonesia yang memiliki budaya kerja yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya. Bahkan lebih dari 32% penduduk di Indonesia termasuk kedalam Gen Millenial (data BPS 2021). Selain itu adanya "Perang" antar perusahaan dan negara untuk mendapatkan bakat-bakat besar di kalangan muda., dan terakhir adalah masih rendahnya keahlian pimpinan di Indonesia untuk berperan sebagai mentor/*coach* yang baik bagi karyawannya. Dimana pada umumnya gaya kepemimpinan nya adalah *full command and control* yang sebetulnya sudah tidak begitu cocok lagi dengan gen Y maupun milenial.

Rendahnya *engagement* ini tentunya akan berdampak pada tingginya *turnover* atau berpindahnya pekerja Generasi Y dan milenial ini ke tempat lain yang dianggap lebih nyaman dibandingkan tempat kerja sebelumnya. Hasil survey Deloitte Indonesia tahun 2021 menunjukkan bahwa beberapa faktor penting yang paling dicari tenaga kerja generasi Y dan milenial dalam memilih pekerjaan adalah apresiasi atas ide dan hasil kerja merupakan yang paling banyak dicari (sebesar 83%), kemudian adanya **fleksibilitas kerja** di tempat kerja (sebesar 78%), suasana kerja yang menyenangkan (61%), komunikasi yang fleksibel dan tidak birokratis (60%), pelatihan dan pengembangan profesional (57%), serta gaji atau imbalan kerja menempati urutan keenam (33%).

Ini menjadi sebuah hal yang menarik karena fleksibilitas kerja merupakan alasan nomor dua mengapa seorang pekerja yang berasal dari Gen Y dan milenial masih saja memutuskan untuk berpindah-pindah tempat kerja. Fleksibilitas kerja yang diungkapkan disini tentunya sangat berkaitan dengan *remote working* ataupun istilah lainnya adalah WFA (*Work From Anywhere*).

Lebih jauh lagi, hasil survey yang dilakukan oleh **Katadata Media Network** pada tahun 2022, membuktikan bahwa di Indonesia, kebanyakan gen Y dan milenial justru lebih memilih menjadi pengangguran ketimbang merasa tak bahagia di tempat kerja. Mereka bahkan lebih mencari bekerja di perusahaan-perusahaan baru seperti *start-up* karena mampu meningkatkan karier seseorang secara lebih

cepat. *Start-up* menyediakan ruang seluas-luasnya untuk berkreativitas, dan lebih fleksibel dalam bekerja (Annur, 2022).

Pada saat ini jenis perusahaan yang bisa dikatakan paling berkembang terutama dalam hal pendirian baru adalah perusahaan berbasis teknologi. Bahkan di Indonesia sendiri ada total 2.400 *start-up* yang mana pertumbuhannya sebagian didorong sejak adanya pandemi, dan dengan demikian Indonesia menduduki peringkat ke 6 besar di dunia untuk jumlah *start-up* terbanyak. (Sumber: money.kompas.com, 2022). Perusahaan berbasis teknologi menjadi tren saat ini dikarenakan sifat pekerjaannya yang fleksibel dan juga mayoritas bisa dikerjakan oleh karyawan secara *remote.* Hal ini menyebabkan perusahaan berbasis teknologi menjadi salah satu jenis industri yang karyawannya paling banyak menerapkan metode *remote working*, dan yang lebih menarik lagi adalah mayoritas para pekerja perusahaan berbasis teknologi adalah yang berasal dari kalangan Generasi Y atau milenial yang merupakan kelahiran tahun 1981-1996 (Karina et al., 2021; Pratama & Setiadi, 2021)

Terdapat berbagai jenis Perusahaan berbasis teknologi*,* namun yang paling berkembang saat ini adalah Perusahaan berbasis teknologi *digital,* dimana Perusahaan ini telah mengadopsi teknologi digital sebagai bagian inti dari strategi bisnis, operasi, dan pengambilan keputusannya, dalam rangka meningkatkan efisiensi, daya saing, dan kepuasan pelanggan (Farahani et al., 2016; Teece & Linden, 2017). Tren Perusahaan berbasis teknologi digital pun sudah semakin berkembang, dimana saat ini sudah bermunculan perusahaan-perusahaan yang bisnis intinya mulai menyentuh industri maritim atau perikanan, yang mana pada tahun-tahun sebelumnya masih sedikit perusahaan berbasis teknologi yang memasuki industry ini.

Ketika berbicara tentang perkembangan teknologi, banyak orang yang berfokus pada inovasi di sektor industri, manufaktur, pengobatan, dan transportasi. Namun, ternyata di bidang perikanan pun telah terjadi perkembangan teknologi yang tidak kalah pentingnya. Perkembangan teknologi dalam bidang perikanan telah membuka jalan bagi peningkatan produksi, kualitas, dan efisiensi dalam industri

perikanan, teknologi juga telah mendukung produksi ikan di kolam-kolam (Sondiwijaya, 2024). Dengan bantuan teknologi, produsen ikan dapat mengotomatisasi proses pemeliharaan ikan dan memonitor kondisi ikan dengan lebih baik. Teknologi canggih seperti sistem pengontrol suhu air dan sistem otomatisasi pemeliharaan ikan telah membantu produsen ikan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas ikan. Selain itu, teknologi juga telah memainkan peran penting dalam meningkatkan proses pengolahan ikan. Teknologi-teknologi seperti pengolah ikan otomatis, pengayak, mesin pemotong, dan mesin pengemas telah membantu pengolah ikan dalam meningkatkan produktivitas dan kecepatan pengolahan. Teknologi ini juga telah membantu meningkatkan kualitas produk ikan (Catriana, 2023).

Dengan meningkatnya populasi, kesejahteraan ekonomi, dan urbanisasi secara global, kebutuhan akan makanan juga turut meningkat. Sementara kita tidak bisa terus mengandalkan perikanan tangkap yang bergantung pada alam. Oleh karena itu, akuakultur memainkan peran penting dalam memenuhi permintaan kebutuhan pangan (Rasheva, 2024). Hingga saat ini, akuakultur telah menyediakan lebih dari setengah dari semua produk-produk perikanan yang kita makan sehari-hari. Bisa dibilang, akuakultur menjadi sektor penghasil makanan dengan pertumbuhan tercepat di dunia dan berperan penting dalam membantu memenuhi kebutuhan pangan seiring semakin meningkatnya populasi manusia.

Pada tahun 2023, sekitar 811 juta orang masih menghadapi masalah kelaparan di seluruh dunia. Bahkan sebelum pandemi melanda, data menunjukkan bahwa sekitar 660 juta orang diprediksi akan menghadapi kelaparan pada tahun 2030, dan pandemi telah secara signifikan memperburuk krisis ini. Sebagai salah satu industri yang tumbuh paling cepat, Akuakultur dapat memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan keamanan pangan global. Industri ini menyediakan sumber makanan akuatik yang terjangkau, andal, dan berkelanjutan, menciptakan akses yang lebih luas ke pasar di negara-negara berkembang maupun negara-negara maju.

Akuakultur pada dasarnya adalah praktik budidaya perairan, dengan mayoritas berupa makanan laut seperti ikan, krustasea, dan kerang dalam lingkungan terkendali. Kegiatan ini serupa dengan agrikultur, namun bedanya yang dikembangbiakkan adalah organisme laut. Hingga saat ini, akuakultur menjadi sektor penghasil makanan dengan pertumbuhan tercepat di dunia. Terlebih lagi dengan adanya akuakultur, kegiatan produksi makanan laut yang lebih berkelanjutan dapat dilaksanakan tanpa merusak lingkungan.

Menyadari pentingnya industri Akuakultur dalam pemenuhan ketahanan pangan, dan dibutuhkannya dukungan teknologi dalam rangka meningkatkan efektivitas dari akuakultur itu, maka muncul sebuah Perusahaan berbasis teknologi *digital* yang membangun bisnisnya untuk mendukung terlaksananya pemenuhan pangan dan gizi yang berasal dari makanan laut. Perusahaan ini Bernama PT Multidaya Multidaya Teknologi Nusantara (MTN) yang mengeluarkan sebuah produk digital berupa aplikasi **eFishery.** Perusahaan ini pun pada awal tahun 2023 baru saja mendapatkan status sebagai Perusahaan berbasis teknologi *"Unicorn"* dan merupakan Perusahaan asli Indonesia tepatnya dari Kota Bandung, dan **PT MTN** ini merupakan startup digital bidang Akuakultur yang pertama di Asia, tujuan utamanya adalah membangun ekosistem Akuakultur berkelanjutan dengan teknologi yang membantu budidaya ikan/udang.

PT MTN mengalami pengembangan bisnis yang sangat pesat, terlihat dari yang awalnya hanya berkantor pusat di kota Bandung, hingga saat ini kantor cabangnya sudah tersebar di seluruh Indonesia antara lain di wilayah Jakarta, Sulawesi Tenggara, Sumatera Utara, Jawa Timur dan sudah memiliki kantor perwakilan di India dan Jepang, yang menunjukkan bahwa PT MTN ini sudah mulai memasuki pasar internasional. Bahkan di tahun 2025 perusahaan ini merencanakan akan menambah ekspansi bisnisnya ke wilayah Singapura dan Vietnam.

Meskipun demikian, PT MTN ternyata masih mengalami permasalahan dalam hal sumber daya manusianya, salah satu informasi yang didapatkan oleh penulis adalah masih tingginya tingkat *turnover* karyawan terutama yang berasal dari departemen – departemen yang justru mengizinkan atau mensyaratkan karyawannya dapat bekerja *work from anywhere* (WFA). Berdasarkan laporan

rekrutmen karyawan yang dilakukan PT MTN dari tahun 2021 sampai dengan 2023, memang terlihat adanya permasalahan tingkat *turnover* yang terjadi secara rutin dari tahun ke tahun yang dapat dilihat rinciannya pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2
Persentase *Turnover* Karyawan PT MTN Tahun 2021-2023

Tahun	Departemen	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Persentase karyawan masuk / keluar	Rata-rata lama kerja karyawan keluar
2021	eFishery Financing	7	4	57,1%	1-3 tahun
	eFishery Fish	3	2	66,6%	1-3 tahun
	Growth & Marketing	10	5	50%	< 1 tahun
	Tech & Data	6	4	66,6%	1-3 tahun
2022	Product Design	4	2	50%	3-5 tahun
	Product Engineering Feeder	6	4	66,6%	1-3 tahun
	Growth & Marketing	5	2	40%	< 1 tahun
	eFishery Shrimp	4	3	75%	1-3 tahun
2023	Product Engineering Feeder	3	3	100%	3-5 tahun
	Growth & Marketing	7	5	71,4%	< 1 tahun
	Tech & Data	2	1	50%	> 5 tahun
	eFishery Fish	4	4	100%	1-3 tahun
	GRC	3	3	100%	3-5 tahun
	Product Commerce	4	4	100%	1-3 tahun

Sumber : Data Internal PT MTN, 2024

Pada tabel 1.2 diatas terlihat jelas bahwa dari tahun ke tahun selama tiga tahun berturut-turut, PT MTN mengalami tingkat *turnover* karyawan yang jika dirata-ratakan secara keseluruhan mencapai 70% lebih, sehingga setiap tahunnya perusahaan harus juga merekrut karyawan-karyawan baru untuk mengisi kekosongan jabatan yang ditinggalkan karyawan sebelumnya. Namun yang lebih menarik lagi untuk diangkat menjadi permasalahan adalah karyawan yang melakukan pengunduran diri dari jabatannya adalah justru karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan sistem *remote working* (diberi tanda kuning).

Hal ini pada dasarnya menjadi sebuah fenomena menarik karena menurut riset yang dilakukan oleh McKinsey (2022) bahwa diantara tahun 2020 sampai dengan 2022, karyawan-karyawan di kawasan Asia Tenggara yang berhenti bekerja, sebanyak 49% pindah ke industri atau tempat kerja yang mengizinkan karyawannya untuk melakukan pekerjaannya secara *remote.* Selain itu penelitian-penelitian terdahulu juga menyampaikan bahwa *remote working* di beberapa negara memberikan dampak positif bagi *engagement* karyawan yang bekerja di tempat tersebut (Ninh nguyen & Dung tran, 2021; Pratama & Setiadi, 2021; Yadav et al., n.d.). Fenomena ini pada dasarnya merupakan *empirical gap* yang penulis temukan untuk mendukung dilakukannya penelitian ini. Kasus *turnover* karyawan merupakan salah satu indikasi atau gejala bahwa karyawan tersebut memiliki *employee engagement* (EE) yang rendah terhadap perusahaannya (Anitha & Aruna, 2016; Chiwawa, 2022; Saks, 2006).

Berdasarkan konsep awal yang dipaparkan oleh Kahn (1990) bahwa *EE* ini sejatinya merupakan sebuah kondisi dimana karyawan secara sukarela mau menggunakan dan mengekspresikan diri mereka sendiri secara fisik, kognitif maupun emosional. Aspek kognitif dari *EE* berkaitan dengan keyakinan karyawan tentang dukungan yang diberikan dari organisasi, pemimpinnya, dan juga kondisi kerja. Kemudian aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap ketiga faktor tersebut dan apakah mereka mempunyai sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik dari *EE* berkaitan dengan energi fisik yang diberikan oleh individu untuk mencapai peran mereka.

Jadi, menurut Kahn (1990), keterlibatan berarti hadir secara psikologis dan fisik ketika karyawan menduduki dan menjalankan peran organisasi. *EE* itu sendiri pada dasarnya adalah merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta (Hirtle, 2016).

EE itu sendiri menurut Kahn (1990) merupakan sebuah perilaku dari individu yang merupakan bagian dari sebuah organisasi dan juga merupakan bagian dari sebuah tim. Dengan semakin berkembangnya teknologi saat ini, mendorong terciptanya sebuah konsep yang dinamakan *Digital Team,* dimana tim ini merupakan kumpulan dari para pekerja di sebuah Perusahaan, yang belum pernah atau jarang sekali berkumpul secara nyata di tempat kerjanya, biasanya ini terjadi karena adanya prasyarat dari tempat kerjanya mengenai mekanisme dan metode bekerja (Guinan et al., 2019; Larson & DeChurch, 2020).

Lebih lanjut lagi, Robbins & Judge (2012) mengatakan *EE* adalah bagaimana sebuah perilaku serta pandangan karyawan terhadap nilai-nilai maupun budaya organisasi, serta pandangan karyawan mengenai manfaat dan eksistensi dari organisasi, sehingga karyawan yang terlibat akan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi dan lebih lanjut mempromosikan organisasi, dan hal tersebut dimungkinkan untuk terjadi apabila organisasi memiliki pemimpin yang komit dengan hal tersebut.

Menciptakan *engagement* dalam sebuah lingkungan kerja terutama dalam konteks digital tentunya memiliki tantangan tersendiri, salah satunya yang paling perlu diperhatikan adalah bagaimana kemampuan dari pemimpin organisasi atau Perusahaan tersebut dalam mengelola karyawannya sehingga bisa muncul *engagement,* meskipun antara pemimpin dan karyawannya tidak pernah bertemu secara langsung (Mutha & Srivastava, 2021; Busse & Weidner, 2020). Sehingga bisa diasumsikan bahwa *leadership* memiliki pengaruh terhadap peningkatan *EE*, namun pada saat ini seorang *leader* sebaiknya sudah mulai memahami dan bahkan menerapkan konteks digital dalam gaya kepemimpinannya, atau disebut juga sebagai *digital leadership* (Winasis et al, 2020; Chin et al, 2019).

Disinilah kemudian terlihat muncul peran penting seorang pemimpin dalam membawa sebuah dampak positif bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Pemahaman dan literasi pemimpin dalam budaya digital menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat (Eberl & Drews, 2021). Dalam konteks ini, budaya digital mengacu pada cara-cara baru berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja yang dipengaruhi oleh teknologi digital sehingga dengan adanya seorang pemimpin yang memahami tentang digitalisasi ini, dapat membantu mentransformasikan organisasi ke arah yang lebih baik dan memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul akibat perkembangan teknologi (Zeike et al., 2019a)

Selain dari faktor pemimpin, Robbins & Judge (2012) juga memaparkan bahwa dalam sebuah konsep perilaku organisasi, individu yang menjadi salah satu unit analisis diharapkan memiliki perilaku yang positif dan pada akhirnya berdampak baik bagi perusahaan secara keseluruhan. Perilaku yang positif tersebut dapat tercermin antara lain dari bagaimana karyawan bisa menunjukkan kontribusinya bagi kemajuan organisasi, dan bagaimana karyawan bisa memiliki komitmen untuk tetap berada di organisasi tersebut. Saks (2006) juga menjelaskan pada saat karyawan berada di tempat kerjanya, ia harus memiliki perilaku serta perasaan yang positif sehingga karyawan tersebut merasa memiliki *engagement* yang tinggi terhadap tempat kerjanya. Perlu diingat pula yang disampaikan oleh Macey & Schneider (2010) bahwa karyawan cenderung merasa terikat dengan tempat kerjanya ketika ia meyakini atasannya memberikan dukungan kepadanya, kemudian bagaimana ia merasa tempat kerjanya sudah tepat baginya dan bagaimana nilai-nilai serta budaya tempat kerja sudah cocok dengan idealisme yang dimilikinya (Macey & Schneider, 2010).

Semakin dalam penulis mempelajari tentang faktor-faktor yang bisa membentuk *EE* penulis menemukan *research gap* yang berikutnya dimana variabel ini juga akan terbentuk melalui persepsi yang ada dalam diri karyawan tentang Perusahaan tempatnya bekerja. Biswas (2013) mengatakan persepsi terhadap tempat kerja maupun pekerjaan sangat berkontribusi besar dalam pembentukan *EE*,

persepsi juga akan mendorong terciptanya kepuasan, motivasi dan mempengaruhi individu untuk tetap *stay* didalam organisasi. Bahkan dalam ranah afektif juga akan mendorong kognitif dan *behavior* dari seorang karyawan di tempat kerjanya (S. Biswas & Bhatnagar, 2013; Grossmeier, 2013)iabel ini juga akan terbentuk melalui persepsi yang ada dalam diri karyawan tentang Perusahaan tempatnya bekerja. Biswas (2013) mengatakan persepsi terhadap tempat kerja maupun pekerjaan sangat berkontribusi besar dalam pembentukan *EE*, persepsi juga akan mendorong terciptanya kepuasan, motivasi dan mempengaruhi individu untuk tetap *stay* didalam organisasi. Bahkan dalam ranah afektif juga akan mendorong kognitif dan *behavior* dari seorang karyawan di tempat kerjanya (S. Biswas & Bhatnagar, 2013; Grossmeier, 2013).

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins bahwa perilaku yang ditunjukan karyawan di tempat kerja mengikuti persepsi bagaimana karyawan tersebut memandang pekerjaannya (Robbins & Judge, 2019). Gibson mengatakan pemimpin harus mampu mengatasi masalah yang mungkin timbul pada saat menyesuaikan persepsi yang dibangun oleh organisasi dengan persepsi yang terbentuk pada karyawan (Gibson, et al, 2012). Para peneliti terdahulu belum menjelaskan bagaimana cara menyelaraskan antara persepsi yang dibangun oleh perusahaan dengan persepsi yang terbentuk dalam diri karyawan. Persepsi menjadi hal mendasar yang nantinya akan membentuk perilaku mereka yang terwujud dalam *EE*. Kemudian dalam sebuah lingkungan digital, *engagement* bisa terbentuk apabila organisasi memberikan dukungan yang optimal dan dipersepsikan dengan baik oleh karyawannya. Ini adalah salah satu prinsip dasar dalam manajemen sumber daya manusia dan penting untuk memahami bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi (Jurnal et al., 2020; Malaeb et al., 2023).

Berkaitan dengan penjelasan tersebut, maka bisa dikatakan salah satu aspek yang dibutuhkan dan diduga dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *EE* adalah *employer branding (EB)*. Perusahaan perlu mengimplementasikan *EB* yang nantinya bisa berdampak pada *engagement* karyawan (Ambler & Barrow, 2005; Davies et al., 2018; Mason-Jones D.R., 1999). *EB* diindikasikan sebagai salah satu

pendekatan yang bisa mendukung perusahaan secara efektif dalam usaha mereka untuk mendekati dan mempertahankan karyawan. *EB* menetapkan identitas perusahaan sebagai pemberi kerja. Konsep ini meliputi sistem kepemimpinan, nilai perusahaan, kebijakan dan perilaku ke arah tujuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi di Perusahaan yang pada akhirnya bisa membuat karyawan merasa terikat terhadap tempat kerjanya (Edwards, 2009; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Perilaku serta pandangan karyawan terhadap nilai-nilai maupun budaya organisasi bergantung pada satu hal yang dikenal sebagai *organizational culture*, dimana hal ini juga terbukti mampu memengaruhi bagaimana perilaku karyawan di sebuah perusahaan seperti misalnya perilaku *engagement* karyawan. Sedangkan untuk di sebuah perusahaan yang berbeasis teknologi, maka budaya organisasi yang berlaku adalah sebuah konsep *digital organizational culture* (DOC). DOC yang dimiliki karyawan cenderung membuat karyawan tersebut merasa cocok atau tidak cocok dengan tempat kerjanya, sehingga pada akhirnya ia terdorong untuk menunjukkan kinerja terbaiknya (Dueholm Müller, n.d.; Grover et al., 2022). Adanya perubahan budaya Perusahaan yang mengadopsi digitalisasi dalam metode kerjanya, tentunya membuat karyawan harus bisa menyesuaikan diri agar bisa terus menerus mengikuti laju kerja di tempat kerjanya, baik itu menjadi lebih intens atau kurang intens dibandingkan dengan budaya kerja tradisional (Duerr et al., 2018; Zhen et al., 2021). Disinilah terlihat lebih jauh lagi mengenai peran seorang pemimpin yang juga terlibat dalam mengelola budaya dengan memantabkan arah strategi secara eksplisit, mengkomunikasikan arah tersebut dan mendefinisikan visi, misi dan nilai organisasi (Anning-Dorson, 2021)

Dari *empirical gap* dan *theoritical gap* yang dikemukakan sebelumnya maka melalui penelitian ini akan dibahas bagaimana meningkatkan *employee engagement* karyawan dalam konteks digital, melalui *digital leadership*, dengan *EB,* dan *DOC* sebagai mediasinya. Penggabungan keempat variabel ini belum pernah diteliti sebelumnya. Padahal jika dilihat dari beberapa penelitian sebelumnya masing-masing dari ketiga variabel ini mampu membentuk *digital employee engagement*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul **"Model *digital employee engagement* pada perusahaan berbasis teknologi Akuakultur**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan maka masalah dalam penelitian ini adalah capaian *employee engagement* di perusahaan berbasis teknologi PT MTN yang masih lemah terutama bagi karyawan yang bekerja di lingkungan digital atau yang bekerja secara *remote*. Sehingga dari fokus masalah tersebut, dapat dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat *digital employee engagement,* efektivitas *digital organization culture,* efektivitas *employer branding,* dan efektivitas *digital leadership* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN?
2. Apakah efektivitas *digital leadership* berpengaruh positif terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN?
3. Apakah efektivitas *digital organization culture* memediasi pengaruh positif efektivitas *digital leadership* terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN?
4. Apakah efektivitas *employer branding* memediasi pengaruh positif efektivitas *digital leadership* terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tingkat *digital employee engagement,* efektivitas *digital organization culture,* efektivitas *employer branding,* dan efektivitas *digital leadership* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN
2. Mengetahui pengaruh positif efektivitas *digital leadership* terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN

3. Mengetahui efektivitas *digital organization culture* dalam memediasi pengaruh positif efektivitas *digital leadership* terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN
4. Mengetahui efektivitas *employer branding* dalam memediasi pengaruh positif efektivitas *digital leadership* terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi PT MTN

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut :

1. Manfaat secara teoritis
   a. Perkembangan keilmuan dan memperkaya referensi karya ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang *digital employee engagement, digital organization culture, employer branding,* dan *digital leadership.*
   b. Bagi peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia dapat memberikan sudut pandang baru tentang *digital organization culture, employer branding,* serta *digital leadership* dan pengaruhnya terhadap *digital employee engagement.*
   c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan baru di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia khususnya pada subjek perusahaan berbasis teknologi di Indonesia.
2. Manfaat secara praktis
   a. Mendapat wawasan yang lebih sebagai pembanding antara teori yang sudah ada (*existing theory*) dengan kenyataan yang ada di lapangan khususnya tentang penerapan *digital employee engagement, digital organization culture, employer branding,* dan *digital leadership* di Perusahaan berbasis teknologi .
   b. Mendapatkan gambaran dan mengetahui pengaruh dari tingkat *digital organization culture, employer branding,* serta *digital leadership*, terhadap tingkat *digital employee engagement* di Perusahaan berbasis teknologi .

c. Menghasilkan teori baru tentang bagaimana meningkatkan *digital employee engagement* melalui *digital organization culture, employer branding,* serta *digital leadership*.
d. Memberikan masukan kepada perusahaan untuk mengatasi lemahnya *digital employee engagement* melalui *digital organization culture, employer branding,* serta *digital leadership*.

1.5 Sistematika Disertasi

Disertasi ini terdiri dari 6 (enam) bab. Diawali dengan paparan pendahuluan sebagai bab pertama, berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Pada bab kedua disajikan hasil telaah pustaka, yaitu dengan memaparkan berbagai teori pendukung yang relevan, sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran dan merumuskan hipotesis penelitian**.** Pada bab ini dijelaskan konsep masing-masing variabel penelitian yang meliputi: *digital employee engagement, digital organization culture, employer branding,* dan *digital leadership* serta mendeskripsikan hasil penelitian terdahulu**.** Pada bab ketiga dijelaskan metode, desain, populasi dan sampel penelitian, serta rancangan teknik analisis data. Bab keempat menyajikan hasil pengolahan data, kemudian pada bab kelima menganalisis hasil penelitian, mendeskripsikan temuan penelitian, kebaruan (*novelty*) dan keterbatasan penelitian. Penulisan disertasi diakhiri dengan bab enam yang berisikan simpulan, implikasi dan rekomendasi yang dapat penulis berikan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.