

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sebuah organisasi sudah semestinya tidak merasa puas dengan status quo yang terjadi di dalam tubuh organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi yang terjadi dewasa ini. Permintaan pelanggan yang terus meningkat, ekspektasi pelanggan, dan persaingan ketat pada era globalisasi merupakan sebuah kondisi yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Sikap organisasi dalam merespon adanya perubahan sudah menjadi kewajiban tersendiri bagi organisasi untuk tetap dapat bersaing secara global. Oleh karenanya, organisasi perlu menemukan faktor-faktor yang dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam persaingan bisnis untuk menentukan langkah strategis baik melalui lingkungan eksternal maupun internal.

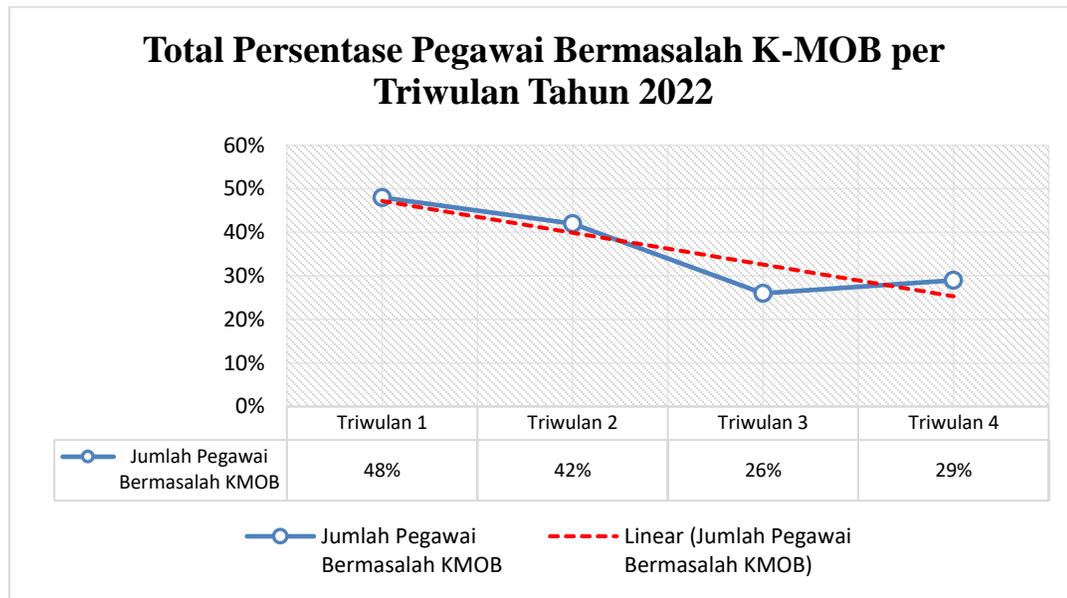
Hal tersebut pula yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Jawa Barat. BAPENDA Jawa Barat memiliki peran strategis dalam urusan pemerintahan di bidang keuangan pada aspek pendapatan daerah. Hal ini dikarenakan BAPENDA Jawa Barat sebagai Penyelenggara pengelolaan keuangan aspek pengelolaan pendapatan daerah telah memberikan kontribusi bagi Daerah Provinsi Jawa Barat dalam memberikan pendanaan kepada desa-desa di Jawa Barat sebesar Rp 700 miliar setiap tahunnya sehingga berdampak kepada perbaikan di berbagai sektor dan menunjang adanya pertumbuhan ekonomi yang semakin membaik.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, BAPENDA Jawa Barat didukung oleh 3 (tiga) sumber daya organisasi, yaitu sumber daya manusia (SDM) aparatur, aset/modal, dan unit pelayanan operasional. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Pendapatan Daerah dalam hal ini pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah semestinya dikelola dengan baik sehingga dapat menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya demi dapat terwujudnya visi dan misi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia di Badan Pendapatan Daerah Jawa barat sendiri saat ini menggunakan sistem manajemen kinerja K-MOB (Kehadiran Mobile) untuk manajemen human capital yang menjadi dasar penggerak roda organisasi. K-

MOB (Kehadiran Mobile) didasari oleh Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Sistem Penilaian Kinerja PNS. K-MOB sendiri merupakan aplikasi resmi dari pemerintah provinsi Jawa Barat yang dirancang untuk mengukur kinerja pegawai secara *real time* dengan mengukur kehadiran karyawan di kantor maupun di luar kantor dengan menggunakan teknologi GPS.

Bedasarkan hasil wawancara peneliti dengan penanggung jawab K-MOB Bidang Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat, sistem pembaharuan manajemen kinerja menggunakan aplikasi K-MOB sendiri masih terdapat banyak permasalahan sejak dipergunakan secara efektif pada bulan April tahun 2020 lalu. Hal ini didukung dengan hasil yang didapatkan peneliti menunjukkan adanya aspek yang dapat diketahui tingginya jumlah permasalahan absensi pegawai Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat terhadap penggunaan aplikasi K-MOB. Berikut merupakan rekapitulasi presentase jumlah pegawai Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat yang memiliki permasalahan absensi K-MOB per triwulan di tahun 2022.



**Gambar 1. 1 Data Permasalahan Absensi K-MOB per Triwulan di Tahun 2022**

*Sumber: Data diolah oleh Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat 2022*

Berdasarkan *trendline* data tingkat presentase pegawai yang memiliki permasalahan absensi K-MOB pada gambar 1.1 diatas menunjukkan pola yang

cenderung menurun dari triwulan 1 hingga triwulan 3 dan kembali mengalami kenaikan di angka 29% pegawai yang memiliki permasalahan absensi K-MOB pada triwulan 4. Hal tersebut mengindikasikan penurunan pegawai yang bermasalah dalam menggunakan aplikasi K-MOB yang belum signifikan atau belum optimal. Total pegawai yang memiliki permasalahan absensi K-MOB dihitung dari pegawai yang ALPA, telat, dan tidak absen pulang (TAP). Grafik tersebut masih jauh dari harapan Bidang Kepegawaian Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat karena menurut penuturannya, secara ideal permasalahan absensi pada aplikasi K-MOB dapat dibawah 10% dari total pegawai hingga tidak adanya lagi pegawai yang bermasalah dengan menggunakan aplikasi K-MOB sebagai sistem manajemen kinerja.

Untuk menemukan permasalahan tersebut secara lebih lanjut, peneliti membuat kuesioner pra penelitian mengenai *employee engagement* pada pegawai BAPENDA Jawa Barat. Hal ini dikarenakan menurut Johns dalam (Shantz & Alfes, 2015) mengemukakan bahwa absensi dapat dijelaskan lebih baik melalui model yang memfokuskan pada sikap psikologis terhadap pekerjaan yaitu *engagement*. Karyawan yang *engaged* memiliki motivasi internal untuk menyelesaikan tugas-tugas meskipun menghadapi hambatan. Ketika menghadapi masalah di tempat kerja, karyawan yang terlibat secara sukarela cenderung lebih jarang absen sukarela, dan sebaliknya, mereka menikmati tantangan yang dihadapkan kepada mereka di tempat kerja.

Lebih lanjut, *employee engagement* digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan fenomena tersebut dikarenakan adanya implikasi dengan data survei terakhir mengenai ranking setiap sektor industri yang berfokus terhadap *employee engagement* yang dicantumkan oleh Quantum Workplace pada *Employee Engagement Trends Report* di tahun 2018 dalam (Putri et al., 2021) bahwa berdasarkan hasil survei tersebut, *employee engagement* pada sektor industri *Public Administration* masih terbilang rendah di banding sektor industri lainnya dengan menempati posisi terakhir dari ke-17 sektor industri lainnya yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1. 1 Employee Engagement Rank in Industry**

1. Real Estate	7. Other Service	13. Non-profit Organization
2. Accomodation	8. Finance * Insurance	14. Education
3. Food Services	9. Wholesale	15. Manufacturing
4. Construction	10. Retail	16. Utilities
5. Technology	11. Arts & Entertainment	17. Public Administration
6. Professional Services	12. Healthcare	

Sumber: *Quantum Workplace, Employee Engagement Trends 2018*

Kuesioner *employee engagement* selanjutnya didapatkan dari pemberian kuesioner yang dibagikan secara acak yang menghasilkan pengisian 20 pegawai BAPENDA provinsi Jawa Barat. Kuesioner yang diberikan terdiri dari beberapa indikator yang akan menjelaskan bagaimana individu dalam sebuah organisasi dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Hasil dari kuesioner pra penelitian tersebut dapat dilihat pada table 1.2 berikut:

**Tabel 1. 2 Rekapitulasi Kuesioner Pra Penelitian Employee Engagement Tahun 2023**

No	Pernyataan	Jawaban Alternatif				
		Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
<b>Dimensi Vigor</b>						
1	Bagaimana tingkat energi Anda dalam melakukan pekerjaan	0%	0%	0%	53%	9%
2	Bagaimana tingkat ketahanan Anda dalam melakukan pekerjaan	0%	0%	0%	56%	6%
3	Bagaimana tingkat kemampuan Anda dalam mengatasi kesulitan dalam melakukan pekerjaan	0%	3%	19%	41%	0%
<b>Dimensi Dedication</b>						
4	Bagaimana tingkat antusiasme Anda dalam menyelesaikan pekerjaan	0%	0%	6%	34%	22%

Azhary Sukmadiningrat, 2023

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT (Studi Persepsional Pegawai Badan Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

5	Bagaimana tingkat rasa bangga Anda dalam menyelesaikan pekerjaan	0%	0%	0%	31%	31%
6	Bagaimana tingkat keinginan Anda dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit	0%	0%	9%	34%	19%
<b>Dimensi <i>Absorption</i></b>						
7	Bagaimana tingkat kefokusannya Anda dalam menyelesaikan pekerjaan	0%	0%	6%	38%	19%
8	Bagaimana tingkat keterikatan Anda terhadap pekerjaan yang dimiliki	0%	0%	3%	38%	22%

Sumber: Data diolah dari Hasil Kuesioner Pra Penelitian *Employee Engagement* Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat Tahun 2023

Dari hasil kuesioner pra penelitian yang disajikan pada Tabel 1.2, dapat disimpulkan bahwa jawaban responden menunjukkan kurang maksimalnya *employee engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat terutama pada dimensi *vigor* yang menunjukkan rendahnya tingkat pegawai dalam mengatasi kesulitan dalam melakukan pekerjaan.

Selain itu, hasil menunjukkan adanya beberapa indikator yang belum menunjukkan tingkat tingginya *employee engagement* yang ditunjukkan oleh indikator yang merujuk kepada tingkat antusiasme pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat keinginan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit, tingkat kefokusannya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Hal ini sesuai dengan hasil data dari Laporan Evaluasi Kepegawaian pada P3D (Pusat Pelayanan Pendapatan Daerah) cabang BAPENDA se-Jawa Barat tahun 2022 untuk penggunaan aplikasi K-MOB mengenai penyebab-penyebab atas adanya permasalahan data absensi K-MOB pegawai yang ditimbulkan oleh beberapa aspek yang diantaranya:

1. Masih banyaknya pegawai yang terlambat melaksanakan presensi masuk dan tidak melakukan presensi pulang (keterlambatan dan tidak absen pulang berpengaruh ke penilaian TRK dan SKP).
2. Kurang pengawasan dari atasan diperlukan adanya komunikasi antara atasan dan bawahan terkait presensi pegawai.
3. Masih terdapat pegawai yang belum mengetahui fitur-fitur serta konsekuensi yang ada dalam aplikasi K-MOB.
4. Masih terdapat pegawai yang tidak melakukan presensi masuk dan pulang yang mengakibatkan muncul ALPA.
5. Banyak terjadi tidak melakukan presensi masuk dan pulang kerja di hari sabtu (untuk pegawai skema 6 hari kerja).
6. Semua pengajuan dinas luar, WFH, ijin terlambat dan cuti harus di ketahui atasannya karena akan berpengaruh ke penilaian atasan dan bawahannya (SKP).

Keenam aspek penyebab timbulnya permasalahan absensi K-MOB tersebut menunjukkan kurangnya kemauan pegawai untuk menginvestasikan upaya dalam tanggung jawab pekerjaannya maupun ketika saat menghadapi sebuah kesulitan, sesuai dengan hasil kuesioner pra penelitian dan wawancara peneliti bahwa faktor perubahan pola dan kebiasaan dalam bekerja yang dihadapi Aparatur Sipil Negara (ASN) menimbulkan adanya permasalahan dalam hal data absensi yang dimana permasalahan tersebut termasuk kedalam salah satu dimensi *employee engagement* yang dimana mengindikasikan rendahnya *vigor* atau semangat pegawai dalam melakukan tanggung jawabnya dalam bekerja yang akan menunjukkan keinginan karyawan untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yaitu hasrat untuk *engaged* antara karyawan dengan organisasi merupakan salah satu penyebab permasalahan absensi karyawan menggunakan sistem manajemen kinerja baru yaitu K-MOB.

*Employee engagement* menurut Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (Bakker & Leiter, 2010) adalah keadaan individu dengan pikiran yang positif dan terpuaskan yang memiliki hubungan dengan pekerjaannya dan dicirikan dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan).

Sehingga dapat diartikan bahwa karyawan yang *engaged* akan sepenuhnya terlibat dalam aktivitas organisasi dan memiliki antusiasme dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, karyawan yang tidak *engaged* menunjukkan kurangnya komitmen, dan kinerja yang buruk. Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa partisipasi karyawan yang kurang, tidak unggul, dan tidak peduli dengan keberhasilan organisasi. Sehingga *employee engagement* merupakan respon karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan serta perusahaan atau organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Hal tersebut dikarenakan pegawai yang *engaged* akan peduli dengan apa yang harus dilakukan serta menyadari pentingnya upaya untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Energi dan fokus yang melekat pada *employee engagement* memungkinkan karyawan untuk membawa potensi penuh karyawan ke dalam pekerjaan dan meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja (Anitha, 2014).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah budaya organisasi. Lockwood dan McBain dalam (Al Shehri et al., 2017) menyatakan bahwa budaya organisasi telah terbukti sebagai pendorong *employee engagement*. (Robbins & Judge, 2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem berbagi makna (*sharing values*) yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Values* yang dimiliki oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat sendiri dalam menggerakkan roda organisasi adalah Nilai Religius, Nilai Bahagia, Nilai Adil, Nilai Kolaboratif dan Nilai Inovatif. Sehingga sudah semestinya seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat dapat memiliki karakteristik yang religius, bahagia, adil, kolaboratif, dan inovatif dalam melakukan pekerjaannya.

Hal ini didukung dengan pendapat Lockwood dalam (Sundaray, 2011), yang mengemukakan *employee engagement* terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku. Kognitif mengacu pada keyakinan karyawan tentang perusahaan, pemimpinnya, dan budaya tempat kerja. Emosional adalah bagaimana perasaan karyawan tentang perusahaan, pemimpin, dan kolega mereka. Perilaku adalah komponen nilai tambah yang tercermin dalam jumlah upaya yang dilakukan karyawan

dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

Selain budaya organisasi, terdapat variabel lain yang dapat dilakukan sebagai strategi dalam menciptakan dan meningkatkan *employee engagement* yaitu kompensasi (Sundaray, 2011). Selain itu, menurut (Arianti et al., 2022) kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam keterlibatan karyawan karena karyawan dapat termotivasi saat bekerja sehingga memiliki semangat untuk meningkatkan kemampuan mereka. (Ivancevich & Konopaske, 2013) mengemukakan bahwa kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berurusan dengan segala jenis imbalan yang diterima individu sebagai bentuk imbalan dalam melakukan tugas-tugas organisasi. Mengacu kepada definisi yang diungkapkan oleh Dressler, kebijakan insentif atau tunjangan kinerja terhadap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu pertimbangan ASN yang dimana ASN akan lebih memilih mengajukan mutasi ke daerah yang dianggap lebih sejahtera. Adapun besaran tambahan penghasilan Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja yang diatur dalam Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2021 adalah sebagai berikut :

***Tabel 1. 3 Besaran Tambahan Penghasilan Berdasarkan Beban Kerja Dan Prestasi Kerja***

No.	Jabatan	Nilai Jabatan	Indeks Harga	Besaran (Rp,00)
<b>Jabatan Fungsional</b>				
	Jabatan Fungsional Ahli			
1.	a. Pertama	1.280	11.000	14.080.000
	b. Muda	1.355	11.000	14.905.000
	c. Madya	1.930	11.000	21.230.000
	d. Utama	1.930	11.000	21.230.000

	Jabatan Fungsional Terampil			
2.	a. Pemula	490	11.000	5.390.000
	b. Pelaksana	690	11.000	7.590.000
	c. Pelaksana Lanjutan	890	11.000	9.790.000
	d. Penyelia	1.280	11.000	14.080.000
<b>Jabatan Pelaksana (PNS)</b>				
1.	Pelaksana kelas jabatan 7	890	11.000	9.790.000
2.	Pelaksana kelas jabatan 6	690	11.000	7.590.000
3.	Pelaksana kelas jabatan 5	490	11.000	5.390.000
4.	Pelaksana kelas jabatan 3	340	11.000	3.740.000
<b>Jabatan Pelaksana (CPNS)</b>				
1.	Pelaksana kelas jabatan 7	890	11.000	7.832.000
2.	Pelaksana kelas jabatan 6	690	11.000	6.072.000
3.	Pelaksana kelas jabatan 5	490	11.000	4.312.000
4.	Pelaksana kelas jabatan 3	340	11.000	2.992.000

*Sumber: Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Tambahan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat*

Studi terdahulu yang dilakukan oleh mengenai budaya organisasi terhadap *employee engagement*, (Hasan et al., 2020; Nurcholis, 2020; Pakpahan et al., 2022; Zacharias, 2022) menunjukkan adanya hubungan yang mempengaruhi secara positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh (Jeffrey, 2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki korelasi yang negatif dan tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Widyaswendra, 2020) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh secara langsung dan tidak signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Hal ini menunjukkan adanya inkonsistensi antara hubungan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*.

Selain itu, penelitian lainnya mengenai kompensasi terhadap *employee engagement* (Ardiansyah & Budiono, 2022; Arianti et al., 2022; Hoque et al., 2018) kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut menunjukkan jika kompensasi yang diberikan semakin tinggi, maka

*employee engagement* akan mengalami peningkatan juga. Namun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Pranitasari et al., 2016) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang lemah namun positif terhadap *employee engagement*.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Filatrovi & Attiq, 2020) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi (fairness compensation) yaitu persepsi yang dimiliki karyawan mengenai keadilan dalam praktik perusahaan mengenai kompensasi internal, kompensasi eksternal, dan manfaat lainnya tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan uraian diatas, penulis akan membahas dan mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap *employee engagement* untuk mengisi *gap* penelitian yang ada dalam memahami inkonsistensi hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap *employee engagement* melalui judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap *Employee Engagement* Pada Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diterangkan sebelumnya maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat dan gambaran Budaya Organisasi yang dipersepsikan pegawai, Kompensasi yang dipersepsikan pegawai, dan *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat?
2. Adakah pengaruh positif antara Budaya Organisasi yang dipersepsikan pegawai terhadap *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat?
3. Adakah pengaruh positif antara Kompensasi yang dipersepsikan pegawai terhadap *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat?
4. Adakah pengaruh positif antara Budaya organisasi dan Kompensasi yang dipersepsikan pegawai terhadap *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat dan gambaran Budaya Organisasi, Kompensasi, dan *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat.
2. Untuk menemukan pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat.
3. Untuk menemukan pengaruh antara Kompensasi terhadap *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat.
4. Untuk menemukan permasalahan rendahnya tingkat *Employee Engagement* di Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat melalui pengujian teori pengaruh Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap *Employee Engagement*.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Akademis

Diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam perkembangan ilmu manajemen, terutama dalam memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang berdampak terhadap peningkatan keterlibatan karyawan *employee engagement*, serta memperkuat pengetahuan tentang pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi prediktor yang bermanfaat dalam mengembangkan strategi-strategi untuk meningkatkan *employee engagement*.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam bentuk masukan dan umpan balik mengenai pentingnya Budaya Organisasi dan Kompensasi dalam mengatasi masalah keterlibatan karyawan, sehingga dapat dijadikan landasan bagi upaya-upaya peningkatan *employee engagement* yang bertujuan untuk mencapai tujuan BAPENDA Jawa Barat serta lembaga-lembaga pemerintahan lainnya.