

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia (SDM) yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sehingga sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dan keberadaannya tidak bisa diabaikan lagi, bahkan dalam bidang industri dan organisasi. Menurut Dessler & Gary (2003:4) menegaskan bahwa karyawan merupakan kunci aset keberhasilan suatu perusahaan yang berfungsi sebagai penunjang perusahaan untuk mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Menurut Rais & Parmin (2020:814) Karyawan yang memiliki semangat, tanggung jawab dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan tentu akan membuat organisasi tersebut mempertahankannya. Meningkatkan hubungan baik dengan karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Karena berhubungan baik dengan karyawan memiliki dampak positif terhadap ketercapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan begitu karyawan akan merasa memiliki keterikatan atau *engaged* terhadap organisasi. Selain itu, Bakker & Leiter (2010) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan-karyawan yang energik dan berdedikasi tinggi, yaitu karyawan yang memiliki *engagement* di dalam menjalani pekerjaannya. Jika seseorang karyawan yang *engaged* ia akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan baik, menjaga perilakunya saat bekerja, dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Bagi organisasi merupakan suatu keuntungan tersendiri jika memiliki karyawan yang *engaged* terhadap organisasinya karena akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Namun, di Indonesia tidak banyak pegawai yang *engaged* dengan organisasi atau perusahaannya. Menurut Gallup dalam Fajrina & Noer (2021:106), Indonesia adalah salah satu negara dengan

*employee engagement* yang rendah, dimana hal ini dibuktikan dengan survei yang berjudul *Business Journal: Why Indonesia Must Engage Younger Workers* yang menyebutkan bahwa *employee engagement* di Indonesia sangat lah rendah, hanya terdapat 8% pekerja di Indonesia yang merasa *engaged* dengan pekerjaan mereka. Gallup membagi *employee engagement* menjadi tiga kategori, yaitu pertama “*engaged*” yang berarti bahwa karyawan yang baik secara fisik dan psikologis berkontribusi penuh terhadap tugas-tugas, kedua “*not engaged*” yang artinya karyawan kurang memiliki motivasi dan cenderung kurang berupaya dalam menjalankan tugasnya, dan ketiga “*actively disengaged*” yang menunjukkan karyawan tidak bahagia dan tidak produktif dalam melakukan tugas-tugasnya. Hasil survey Gallup mengenai tiga kategori tersebut yang telah dilakukan di 94 negara, disebutkan bahwa 77% karyawan di Indonesia termasuk dalam kategori “*not engaged*”, dan hanya sebesar 8% karyawan yang masuk dalam kategori “*engaged*”. Hasil tersebut membuat Indonesia berada pada posisi yang lebih rendah dibandingkan Negara-negara lain di ASEAN, seperti Malaysia, Singapura, dan Thailand. Lalu ditahun yang lainnya, Gallup kembali melakukan survey tentang tingkat *employee engagement* para pekerja di Indonesia. Pada penelitian yang dilakukan Gallup dalam Arif, dkk (2022:3) dikatakan bahwa Indonesia merupakan negara dengan tingkat *employee engagement* ke-5 sekaligus menjadi yang terendah dari empat negara lainnya di Asia Tenggara. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa dari seluruh karyawan atau pekerja yang ada di Indonesia, hanya sekitar 15% saja karyawan yang merasa *engaged* dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Gallup, 2017). Dengan demikian, dilihat dari survey tersebut bahwa tingkat *employee engagement* di Indonesia masih terbilang rendah karena hanya naik sebesar 7% dari beberapa tahun sebelumnya. Selanjutnya, dalam literasi lain juga dinyatakan bahwa tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan di Indonesia masih terbilang rendah, dimana hal tersebut dibuktikan pada sebuah literasi dengan tajuk “*Employee engagement Among Millennials*” oleh sebuah lembaga bernama Dale Carnegie Indonesia (DCI), yaitu hanya sebesar 25% tenaga kerja millennial di

Indonesia yang merasa *full engaged* dengan pekerjaan atau perusahaan mereka (Dale Carnegie Indonesia dalam Afiani, dkk., 2019). Hal ini menjelaskan bahwa di Indonesia tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan masih rendah, sekaligus menjelaskan bahwa di dunia industri pada saat ini masih memiliki urgensi terkait hubungan atau keterikatan antara karyawan dengan perusahaannya.

Krisis *employee engagement* yang terjadi ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara realita yang terjadi dengan harapan perusahaan, dimana diharapkan karyawan seharusnya dapat memaksimalkan potensinya dan melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien. *Engaged* sangat dibutuhkan oleh seorang karyawan dengan begitu akan mewujudkan apa yang telah menjadi tujuan perusahaan itu sendiri. Akan tetapi kebanyakan karyawan justru merasa kurang *engaged* terhadap perusahaannya sehingga terdapat beberapa karyawan yang justru menyepelkan pekerjaannya. Banyak karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan standar operasional perusahaan (SOP), karyawan bekerja semaunya sendiri, karyawan tidak memerhatikan SOP pada setiap divisi kerja mereka dan banyak juga karyawan yang tidak memahami SOP divisi mereka masing-masing. Hal ini dapat mengakibatkan hasil dari pekerjaan mereka tidak dapat mencapai target maupun yang di standarkan perusahaan (Akbar 2013:11).

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis karyawan yang memiliki keterikatan terhadap perusahaan atau organisasinya secara kognitif, emosi, dan perilaku karyawan yang didedikasikan untuk kepentingan pencapaian kinerja perusahaan (Shuck & Wollard 2010:90), Lalu menurut Schaufeli, dkk (2006) *employee engagement* adalah sebuah perasaan positif dari seorang individu yang merasa memiliki keterikatan dengan organisasinya yang dimana karyawan tersebut memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya serta ia memiliki kegigihan dan ketekunan yang baik saat menghadapi kesulitan atas tugas-tugas yang ia kerjakan. Jadi berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa yang dinamakan dengan *employee engagement* adalah ketika seseorang

karyawan merasa terikat dan berkomitmen terhadap organisasinya dan merasa bahwa dirinya itu bukan hanya bekerja demi mendapatkan upah semata, namun ia menganggap bahwa dirinya adalah bagian dari aset perusahaan yang berperan penting bagi kesuksesan perusahaannya tersebut, maka ia akan memberikan performan terbaiknya dalam bekerja demi kesuksesan organisasinya.

Selanjutnya, untuk mengukur seberapa besar tingkat *engagement* karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bhagasasi Bekasi maka dilakukan wawancara pendahuluan pada tanggal 6 januari 2022 dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Survey Pendahuluan Terkait *Employee engagement***

No	Kriteria	Hasil
1	<i>Engaged</i>	40%
2	<i>Not Engaged</i>	60%
3	<i>Actively Disengaged</i>	0%

Sumber : Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan hasil pra survey yang telah dilakukan terhadap 5 karyawan PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi yaitu didapatkan hasil sebanyak 40% karyawan dalam kriteria *engaged* yang artinya mereka merupakan tipe karyawan yang bekerja secara optimal, mereka mampu menyelesaikan tugas secara baik dan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Selanjutnya diketahui bahwa 3 dari 5 karyawan menunjukkan kriteria *not engaged* dengan hasil yang diperoleh sebesar 60% karyawan, dimana pada saat bekerja mereka menyatakan terkadang masih kurang fokus dan kurang berkonsentrasi ketika melakukan pekerjaan yang diberikan, ketika bekerja mereka sering melakukan hal-hal diluar terkait pekerjaan seperti bermain sosial media, mengobrol santai dan lain sebagainya. Hal ini disebabkan dari fikiran kognitif mereka yang mempercayai dan berfikir bahwa pekerjaan yang mereka lakukan hanya sebuah formalitas saja tidak perlu melakukan pekerjaan dengan berkonsentrasi penuh sebab pekerjaan akan tetap selesai dan mereka akan tetap

mendapatkan gaji yang sama setiap bulannya. Serta berdasarkan wawancara yang dilakukan mereka mengatakan terkadang merasa tidak nyaman dalam bekerja karena kurangnya rasa percaya atau ikatan emosional antar karyawan satu dengan karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena terdapat perkubuan antar karyawan, contohnya seperti ketika karyawan diberi tugas untuk melakukan proyek kelompok dan ia tidak termasuk dalam *circle* tersebut maka ia merasa tidak memiliki tingkat frekuensi yang sama dalam kelompok tersebut yang akhirnya membuat ia merasa asing dan sulit melakukan diskusi terkait tugas yang diberikan. Lalu selanjutnya tidak terdapat karyawan yang termasuk dalam kriteria *actively disengaged* atau karyawan yang tidak memiliki semangat kerja sama sekali pada tipe ini karyawan akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada. Data tersebut diambil dari 5 responden dan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa 3 dari 5 karyawan termasuk dalam kriteria karyawan yang *not engaged*.

Pada suatu organisasi tingginya *employee engagement* dapat dilatar belakangi oleh bagaimana persepsi pegawai terhadap dukungan organisasinya. Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana keterlibatan karyawan dihargai dan diakui oleh organisasi yang mendukung kinerja mereka serta sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan kepada karyawannya saat dibutuhkan. Saks (2006) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menjadi salah satu faktor dari terbentuknya *employee engagement* seseorang dimana *perceived organizational support* (POS) adalah kewajiban organisasi dalam menciptakan suatu keadaan untuk menyejahterakan karyawan demi keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sejalan dengan itu, Rhoades & Eisenberger (2002:825) mengartikan bahwa *perceived organization support* (POS) juga merupakan sebuah aspek penting dalam organisasi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan agar organisasi dapat

berjalan secara produktif dan dapat meningkatkan *employee engagement* demi kesejahteraan organisasi berdasarkan norma untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *perceived organization support* merupakan tingkat dimana karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan dan menilai kontribusi dari apa yang sudah mereka lakukan untuk perusahaannya serta adanya kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan keseimbangan antara tuntutan dan dukungan terhadap karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan selain permasalahan keterikatan karyawan terdapat permasalahan juga mengenai persepsi dukungan organisasi dimana terkait aspek dukungan atasan dan imbalan organisasi dan kondisi kerja, diperoleh 3 dari 5 karyawan menyatakan bahwa ketika mereka memberikan masukan dan memberikan saran, atasan terkadang tidak merespon dan menerima masukan karyawan dengan baik, hal ini membuat mereka merasa bahwa pendapat mereka kurang didengar, contohnya ketika mereka menyampaikan keluhan terkait keterlambatan gaji kepada atasan mereka, atasan terkadang memberikan respon yang tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan seperti mengalihkan topik pembicaraan, sering berkata “iya akan segera diurus kalian tunggu saja” berulang-ulang tapi tidak ada perubahan yang membuat mereka bingung dan lain sebagainya. Selanjutnya pada aspek imbalan organisasi dan kondisi kerja, karyawan mengatakan bahwa imbalan yang diberikan terkadang telat tidak sesuai dengan yang telah dijanjikan oleh perusahaan. Contohnya gaji 13, dimana gaji ini merupakan upah yang diberikan kepada karyawan diluar gaji pokok.

Selanjutnya menurut McBain (2007:18) menyatakan bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yang diantaranya adalah budaya. Budaya organisasi sebagai sebuah sistem yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2007:256). Dalam mencapai suatu visi dan misi nilai-nilai budaya perusahaan sangat diperlukan. Budaya organisasi merupakan karakteristik dari

sebuah organisasi yang berisi cara kerja karyawan, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi terhadap lingkungan kerja. Demi menciptakan kelancaran dalam segala aspek di suatu perusahaan terutama mengenai *employee engagement* budaya organisasi mejadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan terus dijaga keberlangsungannya serta penerapannya dalam kinerja sehari-hari karena jika semakin baik budaya organisasinya maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*nya.

Selanjutnya hasil wawancara yang dilakukan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi terdapat permasalahan budaya organisasi. Salah satu aspek budaya organisasi yaitu konsisten. Konsisten dalam bekerja merupakan suatu budaya yang harus di terapkan oleh semua karyawan dalam bekerja, karena konsisten dalam bekerja dapat membuat karyawan meyelesaikan pekerjaannya denga baik dan efisien. Akan tetapi berdasarkan wawancara sebelumnya diperoleh 4 dari 5 karyawan yang menyatakan bahwa masih banyak karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi yang belum konsisten dalam bekerja. Contohnya dimana saat karyawan diberikan pekerjaan mereka malah cenderung membuang-buang waktu seperti mengobrol, bersantai yang dimana waktu yang seharusnya digunakan untuk bekerja malah digunakan untuk hal lainnya yang tidak terkait pekerjaan, sehingga pekerjaan yang diberikan menjadi tertunda, hal ini membuat kinerja karyawan dapat menurun yang akan berdampak pada perusahaan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “ Pengaruh *Perceived Organization Support* dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bhagasasi Bekasi”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka dapat dirumuskan beberapa masalah yaitu sebagai berikut:

- a. Apakah *perceived organization support* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* ?
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### a. Tujuan penelitian:

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organization support* terhadap *employee engagement*.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

### b. Manfaat penelitian:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

#### - Bagi peneliti

Penelitian ini dapat menambah pemahaman dan memperdalam konsep keilmuan di bidang sumber daya manusia, khususnya di bidang ilmu yang berkaitan dengan variable penelitian.

#### - Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan yang digunakan sebagai bahan pertimbangan guna meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan agar kinerja perusahaan meningkat.

#### - Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi atau



landasan penelitian lebih lanjut terkait *perceived organization support*, budaya organisasi dan *employee engagement*.

#### 1.4 Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada bagian sebelumnya agar permasalahan yang disampaikan tidak terlalu luas maka ruang lingkup dan pembatasan masalah pada penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Permasalahan penelitian yang dibahas dibatasi pada pengaruh penerapan *perceived organization support* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
- b. Data diambil untuk menilai persentasi terhadap rendah atau tingginya tingkat *employee engagement* dan untuk mengukur seberapa besar pengaruh *perceived organization support* dan budaya organisasi.

#### 1.5 Sistematika Pelaporan

Dalam penulisan skripsi ini terbagi menjadi 5 bab dengan tujuan memberikan gambaran secara garis besar mengenai isi skripsi secara keseluruhan, isi masing-masing bab dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **BAB 1 : Pendahuluan**

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatasan masalah, rumusan masalah dan sistematika penulisan.

##### **BAB II : Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini menjelaskan definisi *perceived organization support*, budaya organisasi dan *employee engagement*, serta menjelaskan pengaruh *perceived organization support* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Dalam bab ini juga menjelaskan kerangka pemikiran dan hipotesis, meliputi pengertian dan indikator *perceived organization support*, pengertian dan

indikator budaya organisasi serta pengertian dan indikator *employee engagement*.

### **BAB III : Metode Penelitian**

Dalam bab ini membahas tentang metode penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi serta sampel penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, variabel *perceived organization support*, variabel budaya organisasi dan variabel *employee engagement*, metode analisis data yang digunakan, analisis koefisien korelasi dan uji signifikan.

### **BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Dalam bab ini berisi tentang pembahasan sejarah perusahaan secara singkat, deskripsi data responden, deskripsi persepsi variabel, deskripsi variabel pengaru *perceived organization support* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi.

### **BAB V : Simpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bab terakhir yaitu merupakan penutup dari penulisan skripsi. Peneliti mencoba mengambil kesimpulan dari pembahasan yang kemudian disajikan pula saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang kiranya dapat memberikan manfaat sebagai masukan bagi perusahaan.