

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang masalah

Karyawan merupakan salah satu aset yang paling penting bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu, penelitian tentang sumber daya manusia terus menjadi objek yang sangat menarik. Karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmanto, 2009). Bagi karyawan, organisasi merupakan sumber penting bagi kebutuhan sosioemosional seperti *respect* (penghargaan), *caring* (kepedulian), dan *tangible* benefit seperti gaji dan tunjangan kesehatan. Perasaan dihargai oleh organisasi membantu mempertemukan kebutuhan karyawan terhadap *approval* (persetujuan), *esteem* (penghargaan) dan *affiliation* (keanggotaan) (Rhoades, Eisenberger & Vandenberghe, 2002).

Istilah *engagement* muncul sebagai isu penting bagi dunia bisnis terutama pada iklim yang berangsur-angsur bangkit dari krisis ekonomi global (Andrew & Sofian, 2012). Besarnya efek *engagement* pada karyawan telah mendorong perhatian kalangan praktisi dan konsultan sumber daya manusia (Saks, 2006). *Employee engagement* merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Khan (Bija dkk, 2021) menggambarkan teori mengenai hubungan dan *engagement* yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut *employee engagement*. Karyawan

merasa dirinya bermakna apabila peranannya berguna dan berharga bagi organisasinya.

Berita yang dimuat oleh Djumena (2020) di kompas.com pada tanggal 28 Desember 2020 lalu, memberitakan tentang hasil survey Gallup pada perusahaan di Indonesia yang menyebutkan data pada tahun 2011 hingga 2012 di 94 negara, bahwa 77 persen karyawan di Indonesia termasuk kategori karyawan yang *not engaged*, dan hanya sebesar 8 persen karyawan yang masuk dalam kategori karyawan *engaged*. Fenomena yang terjadi pada tahun 2016, jumlah persentase absensi karyawan melebihi standar perusahaan yang seharusnya tidak melebihi 10 persen. Ditambah dengan Pandemi Covid-19 saat ini, perusahaan terpaksa memberlakukan kebijakan *Work From Home* (WFH). Para pekerja mengeluhkan jika bekerja di rumah internet tidak stabil, dan kesulitan untuk berkoordinasi dengan rekan kerja maupun atasan. Sedangkan atasan, kesulitan untuk memonitor para pekerja yang bekerja dirumah yang sering tidak mengisi presensi.

Schmidt (2004) mengartikan *engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen. *Engagement* mengacu kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Clifton & Anderson (2002) menyatakan *engagement* akan melibatkan pekerja untuk bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan.

Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi dicirikan sebagai karyawan yang fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya,

merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa. Adanya keterikatan pada karyawan akan menguntungkan bagi perusahaan, karena perusahaan akan mendapatkan kontribusi lebih dari karyawannya dan karyawan akan cenderung setia serta hanya sedikit yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan, dengan begitu tujuan dari perusahaan tercapai, selain itu seorang karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan memiliki rasa tanggung jawab yang besar dalam memajukan perusahaan tempatnya bekerja (Mujiasih, 2015).

Hasil wawancara pertama dengan salah satu karyawan perempuan bagian administrasi penjualan sales PT. X pada tanggal 01 September 2020. Dari hasil wawancara tersebut bahwa N sangat berkontribusi dalam pekerjaannya. Membuat laporan penjualan tepat waktu dan dapat membantu pekerjaan atasan lebih awal untuk menyusun rencana target pekerjaan berikutnya. N melakukan itu semua semata – mata hanya untuk formalitas dan tanggung jawab. Dalam bekerja N selalu setengah hati, karna N tidak merasa ada keterikatan dirinya dengan pekerjaannya saat ini. N merasa kontribusi yang selama ini dilakukan setiap hari untuk perusahaan tidak berbuah manis, sebab perusahaan masih melakukan pemotongan gaji karyawan dan tidak ada kepastian gaji yang dipotong akan dikembalikan.

Hasil wawancara kedua dengan salah satu karyawan perempuan bagian administrasi sales PT. X pada tanggal 03 September 2020. B baru bekerja selama 1 tahun terakhir. Dari hasil wawancara B mengatakan jika bekerja disini bukan pilihan tepat untuk dirinya. Karena sulitnya mencari pekerjaan sekarang ini, B mencoba bertahan. B menyebutkan selama bekerja sudah berusaha sekuat tenaga, walaupun kinerjanya tidak pernah ternilai di depan atasannya. Sering kali B di pindahkan ke pekerjaan yang tidak sesuai dengan *job desc* berkali - kali. Pekerjaan B yang tidak menetap dan berpindah – pindah membuat B merasa tidak diperlakukan secara adil. Dibandingkan senior yang di atasnya, B merasa bahwa dirinya saja yang diperlakukan tidak adil oleh atasannya apalagi B hampir di PHK waktu itu. Saat ini B bekerja semampunya dan tidak berusaha keras menjadi karyawan terbaik.

Hasil wawancara terakhir dengan salah satu karyawan bagian umum PT. X pada tanggal 04 September 2020. V adalah seorang tenaga bantu yang sudah 5 tahun bekerja. Dari hasil wawancara V mengatakan bahwa bekerja terlalu keras di perusahaan ini sangat percuma karena tidak ada timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan. V hanya memikirkan bagaimana suatu pekerjaan cepat selesai dan cepat pulang. V mengaku tidak bersungguh - sungguh dalam bekerja dan terkadang mencuri waktu untuk tidur pada saat jam kerja, dikarenakan tidak ada *reward* yang diberikan dan juga dukungan dari atasan. Oleh sebab itu, V bekerja tidak dengan sepenuh hati mengabdikan kepada perusahaan.

Penting bagi perusahaan untuk memperbaiki *employee engagement* para karyawannya karena hal tersebut sangat berkaitan erat dengan *outcome* bisnis

penting seperti: kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, produktivitas, keuntungan, loyalitas, dan kenyamanan pelanggan. Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, maka semakin meningkat pula pertumbuhan pendapatan bisnis tersebut (Coffman, 2000).

(Blessingwhite, 2006) mengatakan jika rasa keterikatan karyawan tidak ada, maka akan muncul perilaku seperti : karyawan bekerja tidak efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh terhadap pekerjaannya, tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survey kinerja. Selain itu, Kartono (2017) menyebutkan bahwa keterikatan karyawan merupakan suatu perasaan positif dari seorang karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan sehingga dapat berkontribusi baik dari segi kognitif maupun fisik terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja.

Perceived organizational support mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk, 2002).

Mujiasih (2015) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai suatu persepsi karyawan terkait sejauh mana organisasi atau perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada karyawan saat dibutuhkan. Persepsi dukungan organisasi ialah tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau perusahaan yang dinilai berdasarkan adanya kepedulian dari perusahaan atas kesejahteraan karyawannya sehingga dengan hal tersebut membuat perusahaan akan melihat kontribusi yang telah karyawan berikan (Robbins & Judge, 2015).

Eder & Eisenberger (2008) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap berkurangnya penarikan diri (*withdrawl*) individu maupun kelompok. Lebih jauh, Eder & Eisenberger menyatakan bahwa sekalipun kelompok memiliki dorongan menarik diri yang kuat, individu sangat mungkin tidak ikut menarik diri jika mendapatkan persepsi dukungan organisasi yang cukup.

Perceived organization support berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood*, *job involment* atau keterlibatan kerja karyawan, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi dukungan organisasi yang melibatkan kepercayaan pegawai mengenai seberapa besar organisasi mereka menghargai dan mendukung mereka, ditemukan secara negatif berkorelasi dengan niat keluar dan keluar sebenarnya

(Rogelberg, 2007). Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka mau bekerja dengan *extra effort* (Mujiasih, 2015).

Saks (2006) menyebutkan ketika karyawan menerima upah dan penghargaan yang baik dari perusahaan maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan dengan *employee*.

Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari dan Izzati (2013) tentang hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement* pegawai negeri sipil Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur melalui penelitian tersebut disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mustika dan Rahardjo (2017) menyatakan hasil yang serupa pada staff medis Rumah sakit Lavette Malang bahwa hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* memiliki pengaruh positif.

McBain (Margaretha dan Saragih, 2008) mengemukakan beberapa faktor utama yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah organisasi. Beberapa hal terkait organisasi yang dapat mempertahankan karyawan adalah dengan memperhatikan persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima secara adil (Maslach dalam Saks, 2006). Salah satunya keadilan prosedural yang

menjadi faktor utama terkait keadilan yang memotivasi perilaku kooperatif karyawan dan meningkatkan kinerja terkait pekerjaan (Bebel dkk, 2004). Keadilan prosedural mengacu pada persepsi seorang karyawan tentang kebijakan dan prosedur yang dikelola oleh sebuah organisasi (Loi dkk, 2012).

Aryee, dkk (2004) menyebutkan keadilan prosedural menyangkut keadilan dan transparansi proses bagaimana keputusan dibuat dalam hal penghargaan, promosi, alokasi sumber daya, dan sebagainya. Selain itu, menurut Robbins & Judge (2014) dua unsur utama keadilan prosedural adalah kendali proses dan penjelasan. Kendali proses merupakan kesempatan menyampaikan sudut pandang pegawai mengenai hasil yang dikehendaki terhadap pembuat keputusan. Penjelasan merupakan alasan yang jelas yang diberikan manajemen terhadap hasil. Oleh karena itu, bagi pegawai yang memandang proses sebagai sesuatu yang fair, mereka diberi penjelasan yang memadai mengenai hasil yang terjadi. Aryee dkk (2004) menyebutkan keadilan prosedural mengacu bagaimana individu karyawan diperlakukan dengan bermartabat, hormat, dan dengan penjelasan yang memadai.

Karyawan yang memiliki *engagement* hanya ketika mereka merasakan diperlakukan dengan adil dalam prosedur pengambilan keputusan untuk *reward* serta dalam berinteraksi mereka mendapatkan sikap pimpinan maupun rekan kerja yang saling mendukung dan menghormati (Macey dkk, 2009). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil secara prosedural maka mereka akan percaya pada organisasi (*trust*) yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada pekerjaan (Chughtai dan Finian, 2009).

Hasil penelitian Hariani & Muafi (2020) menyebutkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan prosedural dengan *employee engagement* pada karyawan Universitas Ratu Samban di Bengkulu. Dan diperkuat dengan penelitian oleh Zer, dkk (2017) pada karyawan rumah sakit negara di Turki menyatakan hubungan positif antara keadilan prosedural dengan *employee engagement*.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Hubungan Antara *Perceived Organization Support* dan Keadilan Prosedural dengan *Employee Engagement*.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris hubungan antara *perceived organization support* dan keadilan prosedur dengan *employee engagement*.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya bidang psikologi industri organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat:

- a. Bagi Perusahaan, memberikan pengetahuan dan wawasan akan hubungan antara *perceived organization support* dan keadilan prosedur dengan *employee engagement*.
- b. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah kepustakaan dan bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang sama di masa mendatang.

