

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap karyawan selain memiliki fungsi sebagai penunjang perusahaan, melainkan juga sebagai aset yang berperan penting bagi keberhasilan perusahaan. Menurut Rais & Parmin (2020), setiap organisasi atau perusahaan pasti berharap memiliki serta mempertahankan sebaik mungkin sumber daya manusia dalam perusahaan, yang memiliki tanggung jawab, berdedikasi tinggi dan memiliki semangat juang terhadap organisasi atau perusahaan tersebut. Cara yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat memiliki karyawan yang diharapkan, salah satunya adalah dengan mencoba meningkatkan hubungan baik dengan para karyawan tersebut. Hubungan baik karyawan dengan perusahaannya, dapat membuat karyawan merasa *engaged* atau memiliki keterikatan terhadap organisasi. Hal itu tentunya dapat berdampak positif bagi ketercapaian tujuan perusahaan, karena ketika seorang karyawan merasa terikat dengan perusahaan, ia akan menilai bahwa dirinya itu adalah aset perusahaan yang penting, dan menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan.

Bakker & Leiter (Astari, dkk., 2022) menjelaskan bahwa perusahaan selalu butuh serta mengharapkan karyawan dengan perilaku energik dan berdedikasi tinggi, yaitu karyawan dengan ikatan terhadap perusahaan di dalam menjalani tugas pekerjaannya. Welch (Afiani, dkk., 2019) juga menyatakan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah sebuah hal krusial bagi setiap perusahaan, karena hal tersebut berpengaruh pada inovasi, efektivitas serta daya saing perusahaan.

Berdasarkan paparan yang telah disebutkan, *employee engagement* atau keterikatan karyawan nampak seperti sebuah topik yang sangat penting dalam dunia kerja. Keterikatan karyawan adalah ketika seorang karyawan memiliki ikatan terhadap pekerjaan, maupun perusahaan, dan hal tersebut membuat karyawan itu mau melakukan pekerjaan sebaik mungkin dengan tujuan

kesejahteraan perusahaan, sebab ia merasa bahwa dirinya adalah bagian penting dan aset perusahaan (Shuck, dkk., 2017).

Kendati demikian, faktanya di Indonesia tidak banyak pegawai yang *engaged* dengan organisasi atau perusahaannya. Menurut Gallup (Fajrina & Noer., 2021), di antara negara-negara lainnya, Indonesia merupakan negara dengan tingkat keterikatan karyawan yang rendah. Hal tersebut diperkuat oleh sebuah survei bertajuk *Business Journal: Why Indonesia Must Engage Younger Workers*, yang menyatakan bahwasanya tingkat keterikatan karyawan di Indonesia masih sangat rendah, yakni hanya sekitar 8% saja pekerja di Indonesia yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka (Gallup, 2013; Fajrina & Noer, 2021). Perilaku seperti menunda-nunda pekerjaan, bekerja dengan kurang fokus pada pekerjaannya, serta enggan untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan tempat ia bekerja, menjadi salah satu contoh perilaku rendahnya keterikatan karyawan di Indonesia.

Penelitian lain tentang keterikatan karyawan di Indonesia, diketahui bahwasanya Indonesia adalah negara dengan tingkat keterikatan karyawan ke-5, sekaligus menjadi yang terendah dari empat negara lainnya di Asia Tenggara (Gallup, 2017; Arif, dkk., 2022). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa dari seluruh karyawan atau pekerja yang ada di Indonesia, hanya sekitar 15% saja karyawan yang merasa *engaged* dengan perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat *employee engagement* di Indonesia hanya naik sebesar 7% dari beberapa tahun sebelumnya, dimana hal tersebut masih dapat dikatakan rendah.

Menurut Akbar (2013), krisis *employee engagement* di Indonesia ini adalah salah satu fenomena nyata yang terjadi pada para pekerja. Masih banyak karyawan yang menyepelkan pekerjaannya, seperti tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasional perusahaan, banyak yang bekerja dengan seenaknya sendiri, ada pula yang tidak memerhatikan SOP atau bahkan tidak memahami SOP, dari profesi atau divisi pekerjaannya masing-masing.

Literasi lain juga menyatakan bahwa tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan di Indonesia masih rendah, dimana hal tersebut diperkuat

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 engage* dengan pekerjaan atau perusahaan mereka (Dale Carnegie Indonesia, 2017; Afiani, dkk., 2019). Hal-hal yang telah dipaparkan, memiliki arti bahwa tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan di Indonesia masih rendah, sekaligus membuktikan jikalau pada saat ini, dunia pekerjaan di Indonesia masih memiliki urgensi terkait variabel keterikatan karyawan.

Penyebab dari rendahnya keterikatan karyawan di Indonesia bisa disebabkan oleh beberapa hal. Menurut Mujiasih (2015), keterikatan karyawan akan terbentuk jika karyawan tersebut merasakan adanya dukungan, dari perusahaan tempat ia bekerja. Setiap karyawan, tentunya akan merasa senang melakukan pekerjaannya, apabila ia selalu mendapat dukungan yang berarti dari perusahaan tempatnya bekerja. Dukungan yang dimaksud bisa berupa dukungan secara material maupun non-material. Hal ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi juga merupakan salah satu hal penting dalam dunia pekerjaan, khususnya yang dapat menyebabkan ikatan antara karyawan dengan perusahaan.

Menurut Rhoades & Eisenberger (Sari, 2019), persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi dari seorang karyawan mengenai bagaimana perusahaan tempatnya bekerja menghargai dan menilai kontribusinya dengan baik, serta senantiasa memberikan dukungan apapun yang mampu diberikan. Dukungan yang diberikan perusahaan, akan membuat setiap karyawannya merasa dihargai dan merasa aman (Kose & Uzun, 2018). Karyawan tersebut akan merasa bahwa perusahaan selalu berada di pihaknya dalam mengatasi tantangan pekerjaan, sehingga ia akan melakukan pekerjaan dengan penuh percaya diri dan berkomitmen.

Persepsi karyawan mengenai keadilan di perusahaan juga merupakan salah satu faktor penting dari *employee engagement*. Menurut Hadiyani, dkk (2018), setiap individu dalam organisasi akan melakukan banding tentang segala hal yang didapat dengan segala hal yang diberikan, serta cenderung

menginginkan keadilan atas hal tersebut. Seorang karyawan tentunya ingin selalu mendapatkan apa yang seharusnya ia dapat, berdasar pada kontribusi yang telah ia lakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diartikan bahwa keadilan di perusahaan dapat menjadi penyebab dari timbulnya ikatan antara karyawan dengan perusahaannya, ditandai dengan kuantitas serta kualitas kerja dari setiap karyawan.

Keadilan organisasi menurut Colquitt (Kristanto, 2015) mengacu pada persepsi dari seorang karyawan tentang keadilan yang ada di perusahaannya.

Keadilan tersebut dapat berupa peraturan yang adil, pelaksanaan atau pendistribusian prosedur yang ada dengan sebagaimana mestinya, ataupun berupa perlakuan yang adil bagi setiap karyawan maupun atasan di perusahaan.

Perusahaan dengan keadilan yang baik, tentu akan membentuk persepsi karyawan mengenai keadilan di perusahaan tersebut dengan baik. Berdasarkan teori ekuitas, seorang karyawan akan cenderung melakukan pekerjaan lebih baik lagi, jika ia merasakan keadilan di perusahaan (Wiwiek & Sondakh, 2015).

Mengacu pada fenomena-fenomena yang telah dipaparkan, fenomena terkait keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi serta keadilan organisasi juga ditemukan pada sebuah perusahaan BUMD di Kabupaten Bekasi, yang dipilih sebagai tempat penelitian, yakni Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bhagasasi Bekasi. Mengawali penelitian, wawancara pendahuluan dilakukan pada tanggal 6 dan 7 Januari 2023 terhadap 5 orang responden.

Pada aspek pertama dari variabel keterikatan karyawan, yaitu *cognitive engagement*, diketahui bahwa terdapat masalah terkait aspek tersebut. 4 dari 5 orang responden yang diwawancarai mengaku bahwa mereka tidak begitu memiliki konsentrasi yang proporsional. Menurut mereka, konsentrasi ketika bekerja tidak terlalu penting, sebab mereka merasa bahwa pekerjaan akan tetap selesai, meskipun tidak terlalu berkonsentrasi. Mereka juga mengaku kurang fokus dalam bekerja, sebab terkadang dalam bekerja pun mereka sering melakukan hal lain yang tidak terkait pekerjaan, seperti mengobrol santai dan lain sebagainya. Mereka beralasan bahwa hal-hal tersebut, disebabkan oleh

pemikiran kognitif mereka, yang merasa bahwa tidak perlu melakukan pekerjaan dengan konsentrasi, fokus dan perhatian yang terlalu baik, sebab pekerjaan akan tetap selesai, dan yang terpenting mereka akan tetap mendapatkan upah atau gaji yang normal.

Perilaku yang ditunjukkan para responden tersebut, menunjukan kurangnya pengawasan dari atasan terhadap kinerja para karyawan. Para karyawan merasa tidak perlu melakukan tugas sebaik mungkin, sebab mereka merasa tidak akan merugi jika melakukan pekerjaan dengan kurang maksimal. Padahal menurut Dessler & Gary (Astari, dkk., 2022), kualitas kerja dari para karyawan sangat berpengaruh bagi kesuksesan perusahaan. Akan tetapi, para karyawan tersebut terlihat kurang peduli terhadap hal-hal yang dapat terjadi pada perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat masalah terkait aspek *cognitive engagement*.

Hal di atas juga berkaitan langsung dengan aspek kedua dari keterikatan karyawan, yaitu *emotional engagement*. 4 dari 5 responden yang diwawancarai mengaku bahwa mereka keberatan untuk bekerja melebihi target yang diharapkan, apabila mereka tidak diberi upah atas pekerjaan ekstra tersebut. Mereka mengaku bahwa melakukan pekerjaan lebih tanpa diberi upah hanya menyebabkan kelelahan. Padahal, karyawan dengan ikatan emosional akan dengan senang hati memberikan sumber daya pribadinya, seperti waktu maupun tenaga lebih, untuk kesuksesan perusahaan. Seperti menurut Macey & Schneider (Fajrina & Noer, 2021), karyawan dengan *engagement* akan memiliki loyalitas, dan mau melakukan kontribusi lebih terhadap perusahaan. Berdasarkan hal-hal yang dipaparkan, dapat dinyatakan bahwa terdapat permasalahan terkait aspek *emotional engagement*.

Aspek ketiga dari keterikatan karyawan, yaitu *behavioural engagement*, berkaitan langsung dengan aspek pertama dan kedua, sebab *behavioral engagement* merupakan manifestasi fisik dari *cognitive engagement* dan *emotional engagement*. Perilaku-perilaku yang telah dipaparkan sebelumnya, juga merupakan indikasi dari adanya masalah terkait *behavioral engagement* para karyawan, sebab perilaku dari mayoritas responden yang

diwawancarai, pasti didasari oleh pemikiran kognitif serta ikatan emosional mereka terhadap perusahaan. Shuck, dkk (2014) mengatakan bahwa seorang karyawan yang melakukan *turn over*, pasti didasari oleh pemikiran atau evaluasi kognitif yang negatif, serta kurangnya keterikatan emosional yang ditandai dengan engganannya mempersembahkan sumber daya pribadi kepada perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa ketika pemikiran kognitif dan ikatan emosional karyawan buruk, seperti pada mayoritas responden yang telah diwawancarai, maka dapat dipastikan pula akan terdapat masalah pada *behavioral engagement* mereka.

Permasalahan terkait aspek-aspek persepsi dukungan organisasi juga ditemukan pada tempat penelitian. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan yang dilakukan, terdapat permasalahan terkait aspek pertama dari persepsi dukungan organisasi, yakni aspek dukungan atasan. Menurut 3 dari 5 orang responden yang diwawancarai, terkadang mereka tidak mendapat bantuan dari atasan mereka ketika kesulitan dalam bekerja. Beberapa karyawan tersebut mengaku bahwa, atasan mereka terkadang berperilaku seakan-akan tidak mengetahui kesulitan yang mereka hadapi dalam bekerja. Bahkan, mereka mengira bahwa atasan mereka enggan untuk mengetahui permasalahan mereka. Padahal, dukungan dari atasan sangatlah penting bagi ikatan antara karyawan dengan perusahaannya, sebab sosok atasan merupakan perwakilan perusahaan dalam memperlakukan karyawannya (Setyawati & Satiningsih, 2020).

Aspek kedua dari persepsi dukungan organisasi, yaitu *reward* dan kondisi kerja, juga didapati bermasalah pada tempat penelitian. Menurut 4 dari 5 responden yang diwawancarai, didapati bahwa masih terdapat permasalahan terkait *reward* yang kurang optimal, seperti keterlambatan pendistribusian upah atau gaji yang dijanjikan. Menurut para responden tersebut, keterlambatan gaji yang sudah dijanjikan perusahaan membuat mereka malas untuk bekerja melebihi target. Mereka mengaku kecewa ketika hal tersebut terjadi, sehingga terkadang mereka bahkan malas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.

Hal yang demikian, tentunya dapat menjadi penghambat dari terbentuknya ikatan antara karyawan dengan perusahaan. Kekecewaan seorang karyawan akan berpengaruh bagi kondisi psikologis nya dalam bekerja. Menurut Mayes, dkk (2017), persepsi karyawan mengenai dukungan yang diberikan organisasinya dapat memengaruhi kondisi psikologis. Ketika kondisi psikologis yang disebabkan oleh dukungan dari organisasinya baik, maka karyawan tersebut akan cenderung meningkatkan kinerja kerjanya, serta memiliki harapan bahwa kontribusi mereka dihargai perusahaan. Hal tersebut lah yang dapat berpengaruh pula terhadap perilaku *engaged* seorang karyawan.

Permasalahan juga terindikasi pada aspek keadilan dari variabel persepsi dukungan organisasi. 3 dari 5 responden mengakui adanya masalah terkait keadilan di perusahaan, khususnya keadilan prosedural. Menurut beberapa responden, perusahaan pernah melakukan pemotongan gaji secara sepihak. Meskipun tidak terlalu banyak, akan tetapi menurut beberapa karyawan, hal tersebut membuat mereka cukup kecewa. Menurut mereka, hal tersebut terjadi begitu mendadak, tanpa melibatkan para karyawan dalam pembuatan kebijakan prosedural tersebut, sehingga mereka merasa tidak dianggap sebagai aset penting perusahaan. Padahal, karyawan yang merasa dirinya merupakan bagian dan aset penting bagi kesuksesan perusahaan, akan cenderung memiliki ikatan dengan perusahaan (Astari, dkk., 2022). Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat masalah terkait aspek keadilan di perusahaan.

Tidak hanya permasalahan terkait persepsi dukungan organisasi, namun permasalahan terkait variabel keadilan organisasi juga ditemukan pada tempat penelitian. Aspek pertama dari keadilan organisasi adalah sama, dengan salah satu aspek dari variabel persepsi dukungan organisasi, yaitu keadilan prosedural. Sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, diketahui bahwa terdapat permasalahan terkait aspek keadilan prosedural di perusahaan.

Aspek kedua dari keadilan organisasi, yaitu aspek keadilan distributif pun juga terindikasi adanya permasalahan. Seluruh responden yang diwawancarai mengatakan bahwa terdapat masalah terkait aspek tersebut di

perusahaan. Menurut 5 orang responden yang diwawancarai, perusahaan pernah tidak melakukan distribusi dari prosedur yang telah ditetapkan, dengan benar. Salah satunya adalah keterlambatan dari distribusi gaji 13. Padahal pelaksanaan dari prosedur atau kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan, sangat penting bagi kepercayaan para karyawan terhadap perusahaan. Menurut Yean & Yusof (2016), keadilan dari perusahaan akan dapat menimbulkan rasa percaya dari karyawan. Kepercayaan itulah yang nantinya dapat membangun ikatan karyawan dengan perusahaan.

Berdasarkan studi pendahuluan, pada aspek keadilan informasional dari variabel keadilan organisasi, 3 dari 5 responden mengaku adanya kesulitan memperoleh informasi dari perusahaan. Mereka mengaku, terkadang tidak mendapatkan jawaban dari atasan mereka, terkait hal-hal yang ingin mereka ketahui, contohnya seperti informasi mengenai hak mereka yang dijanjikan perusahaan. Informasi mengenai dibuatnya sebuah keputusan oleh perusahaan, juga merupakan suatu hal yang penting dalam perwujudan keadilan informasional. Seorang karyawan sudah seyogyanya mengetahui alasan dari setiap keputusan yang diberikan perusahaan. Akan tetapi, mayoritas responden mengaku bahwa terkadang, atasan mereka memberikan keputusan sepihak, contohnya seperti keputusan mutasi karyawan atau perpindahan kantor karyawan dari satu cabang ke cabang lainnya. Hal yang demikian, tentunya dapat menjadi indikasi dari adalah masalah terkait keadilan informasional.

Bersarkan hasil wawancara, ternyata juga didapati permasalahan terkait aspek keadilan interpersonal. 3 dari 5 karyawan mengaku bahwa mereka merasa tidak begitu dihargai oleh atasan mereka. Contohnya adalah, ketika mereka menghadap atasan untuk suatu keperluan, atasan mereka selalu fokus dengan gawai genggam nya, dan kurang peduli dengan perihal yang disampaikan oleh sang karyawan. Hal itu tentunya dapat membuat para karyawan merasa tidak dihargai, ketika berhadapan langsung dengan atasannya. Padahal, menurut Muhammad & Fajrianthi (2013), keadilan interpersonal adalah ketika seseorang diperlakukan dengan hormat, sopan dan bermartabat. Akan tetapi, perilaku yang ditunjukkan atasan tersebut

mencerminkan perilaku yang kurang sopan dan menghargai karyawan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat masalah terkait keadilan interpersonal.

Pemaparan-pemaparan yang telah disampaikan, dapat menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa terdapat keterikatan antara ketiga variabel yang diteliti. Hasil wawancara pendahuluan juga menunjukkan adanya permasalahan terkait keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi di tempat penelitian, seperti rendah nya konsentrasi karyawan ketika bekerja, persepsi karyawan yang masih negatif terhadap beberapa aspek dukungan di perusahaan, dan juga persepsi karyawan terkait beberapa aspek keadilan yang belum dijunjung tinggi di perusahaan. Oleh sebab itu, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bhagasasi Bekasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi dan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi?
2. Adakah hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi?
3. Adakah hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi?
4. Adakah pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar pada rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dari itu tujuan daripada penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui deskripsi dari persepsi dukungan organisasi, keadilan organisasi dan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi.
2. Mengetahui hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi.
3. Mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi.
4. Mengetahui pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan di PDAM Tirta Bhagasasi Bekasi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dari adanya penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, diharapkan penelitian yang dilakukan ini dapat memiliki manfaat bagi perkembangan ilmu dalam bidang psikologi, khususnya psikologi industri organisasi. Hasil daripada penelitian ini diharapkan pula dapat memperluas ilmu pengetahuan, ide dan juga saran terhadap literasi selanjutnya, khususnya pada lingkup psikologi industri yang memiliki kaitan dengan persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan di dunia kerja.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, sangat besar diharapkan agar penelitian ini dapat menjadi manfaat bagi banyak pihak:

- a. Penulis, memberikan pengalaman serta menambah wawasan terkait ilmu psikologi khususnya dalam lingkup psikologi industri dan organisasi, serta gambaran tentang pengaruh dari persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan.

- b. Institusi atau organisasi, memberikan hasil penelitian terhadap perusahaan sehingga dapat dijadikan rekomendasi terhadap pihak perusahaan terkait berbagai usaha yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas kebijakan yang berdampak positif perihal persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan.
- c. Pembaca, memberikan informasi serta sumber referensi dengan maksud mendukung penelitian lain yang meneliti variabel serupa, yaitu pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan.

