

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang sarat dengan tantangan, persaingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta untuk pencapaian hasil yang lebih baik, baik secara kualitas maupun kuantitas dalam penyelenggara tugas instansi pemerintahan atau organisasi tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan profesionalisme pegawai yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan yang penting dan keinginan masyarakat.

Untuk menciptakan sosok pegawai yang berkualitas yang memiliki dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*), (Saks, 2006). Oleh karena itu, *employee engagement* merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam lingkungan yang semakin cepat berubah dan semakin menantang. Dalam adanya tantangan dan perubahan yang semakin cepat ini, diperlukan karyawan yang memiliki kepercayaan diri, mampu bekerjasama dengan baik dan juga memiliki fleksibilitas yang baik dan memiliki ikatan yang baik dalam perusahaan (Hanif et al, 2015). Untuk itu salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh setiap organisasi adalah meningkatkan *employee engagement* terhadap pegawainya.

Pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia

Tahun 1945, perlu di bangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas terhadap intervensi politik, bersih terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pelaksanaan Manajemen Aparatur Sipil Negara belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon pejabat dengan kompetensi dari kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. (UU RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

Employee engagement merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam lingkungan yang semakin cepat berubah dan semakin menantang. Dalam adanya tantangan dan perubahan yang semakin cepat ini, diperlukan karyawan yang memiliki kepercayaan diri, mampu bekerjasama dengan baik dan juga memiliki fleksibilitas yang baik dan memiliki ikatan yang baik dalam perusahaan, (Hanif et al, 2015). Menurut Ologba dan Sofian (2013), *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif baik untuk karyawan dan organisasi. Menurut Ologba dan Sofian (2013), karyawan dengan *engagement* yang tinggi, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja terhadap karyawan, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan kemauan karyawan untuk melakukan perilaku *extra* dalam hal ini *citizenship*

behaviour, serta dapat mengurangi niat karyawan untuk ke luar dari perusahaan. Oleh karena itu, *employee engagement* yang tinggi akan dapat meningkatkan keberhasilan organisasi, tujuan organisasi dan daya saing dari organisasi yang perlu untuk ditingkatkan.

Faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* adalah *perceived organizational support*, yang merupakan harapan keseluruhan terhadap organisasi dari para anggotanya dan bagaimana organisasi menghargai para anggotanya. Teori "**Pertukaran sosial**" dan "**Prinsip timbal balik**" selalu menjadi landasan teoritis menurut penelitian tentang dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan. Premis hubungan pertukaran sosial adalah jika seseorang memberi bantuan kepada orang lain, ia percaya bahwa ia akan menerima pengembalian yang sesuai dari orang lain di masa depan (Ahmed dan Nawaz, 2015). Demikian pula, jika dukungan organisasi dirasakan oleh karyawan, maka mereka akan percaya bahwa organisasi akan memenuhi kewajibannya di masa depan dan berpikir bahwa mereka berkewajiban untuk memberikan balasan terhadap organisasi, sehingga mereka akan bekerja keras untuk mendapatkan imbalan material dan spiritual, sehingga mewujudkan pertukaran sosial. Menurut prinsip timbal balik, ketika karyawan merasakan dukungan dan kepedulian dari organisasi, mereka akan memberikan komitmen dan kontribusi organisasi yang positif dan membuat perubahan sikap atau perilaku yang aktif dalam rangka membuat upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Dai dan Qin, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dai dan Qin (2016), serta Rasheed et

al (2013), menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah *HRM practices* (Alvi et al, 2014). *HRM practices* sendiri merupakan aktivitas yang dirancangan untuk mengelola sumber daya manusia seperti *recruitment*, penilaian kinerja, pelatihan dan kompensasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. *HRM practices* juga merupakan upaya untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan pegawai terbaik dalam organisasi (Hassan, 2016). Praktik-praktik ini menumbuhkan kepercayaan pada aturan dan prosedur formal untuk membuat keputusan. Dengan demikian, *HRM practices* akan dianggap sebagai praktek yang membantu karyawan dan berfokus pada pegawai sehingga akan meningkatkan *perceived organizational support*. Selain itu, *HRM practices* ini menunjukkan investasi organisasi pada karyawan dengan mempertimbangkan minat dan kebutuhan karyawan, dan dengan demikian harus berkontribusi positif untuk *perceived organizational support* serta *employee engagement* (Mayes et al, 2016). Hal ini ditemukan pada hasil penelitian dari Mayes et al (2016), Glarino (2013), dan juga Narang dan Singh (2011), yang menunjukkan bahwa *HRM practices* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. *HRM practices* juga ditemukan memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement* seperti hasil penelitian dari Aktar dan Pangli (2017), Hetaljani dan Balyan (2016), Owor (2015), Sivapragasam dan Raya (2017), serta Ram dan Prabhakar (2011). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *HRM practices*

memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *employee engagement* adalah keadilan organisasional, dimana hal ini merupakan persepsi pegawai tentang bagaimana pegawai diperlakukan dengan adil, baik dalam hal hasil kerja, interaksi dan prosedural sebuah organisasi (Yener et al, 2012). Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil, maka pegawai merasa bahwa telah diperlakukan dengan baik dan juga merasakan mendapatkan dukungan yang baik dari organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan *perceived organizational support* (Javed dan Tariq, 2015) serta *employee engagement* (Ram dan Prabhakar, 2011). Keadilan organisasional juga dapat mempengaruhi *employee engagement* seperti temuan dari Ghosh (2014), Alvi dan Abbasi (2012), Gupta dan Kumar (2012), serta Ram dan Prabhakar (2011). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *perceived organizational support* dan *employee engagement*.

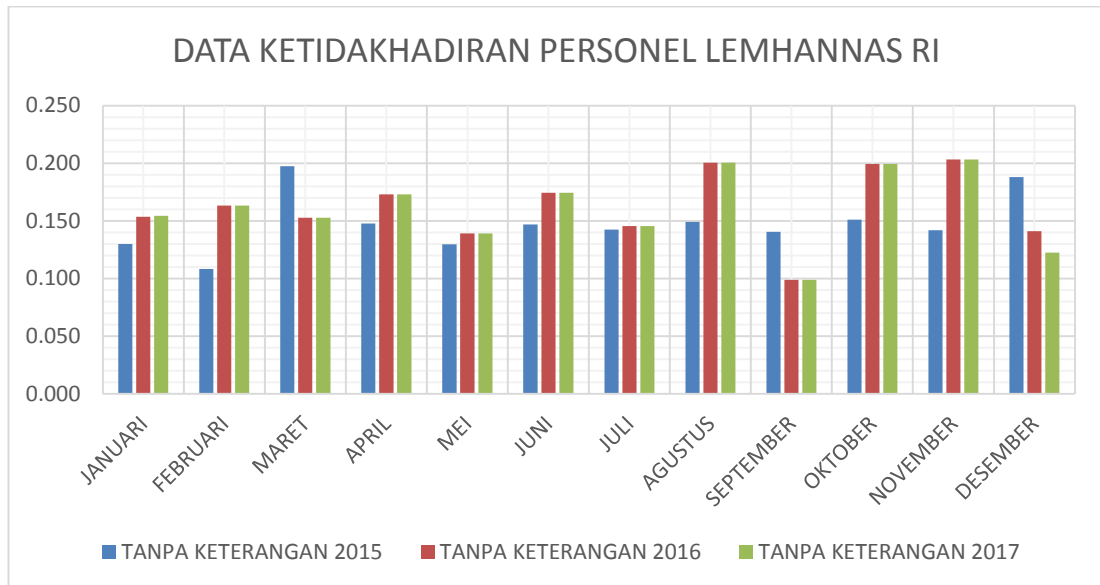
HRM practices juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support*. Persepsi dukungan organisasi yang baik dapat terbentuk dari kebijakan dan sistem yang dijalankan perusahaan dalam bentuk *HRM practices* dan dukungan yang dianggap baik akan membuat karyawan ingin membalas dengan bekerja lebih baik dan lebih terlibat dengan perusahaan, (Glarino, 2013). Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian dari Aktar dan Pangli (2017), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari

HRM practices terhadap employee engagement melalui perceived organizational support.

Selain pengaruh langsung, keadilan organisasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support*. Hal ini juga dapat didasarkan pada teori pertukaran sosial, dimana ketika karyawan merasakan diperlakukan dengan adil, maka karyawan tersebut akan merasakan perusahaan memberikan dukungan yang baik sehingga akan membalasnya dalam bentuk keterlibatan yang lebih baik ke dalam perusahaan (Ram dan Prabhakar, 2011). Hal ini didukung oleh penelitian dari Javed dan Tariq (2015), serta Biswas et al (2013), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari keadilan organisasional terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support*.

Namun berdasarkan pengamatan penulis, pegawai di Lemhannas RI mengalami beberapa permasalahan. Terkait *employee engagement* terhadap pegawai di Lemhannas RI. Kehadiran dalam tugas merupakan salah satu bentuk tanggung jawab bagi pegawai di dalam tugasnya sehari-hari, akan tetapi masih ada saja pegawai yang tidak masuk kerja tetapi tidak memberikan keterangan dengan jelas seperti tabel di bawah ini :

Tabel I.1
Tingkat Ketidakhadiran Tanpa Keterangan Pegawai Lemhannas RI
Periode 2015 s/d 2017
(dalam persentase)



Sumber: Bagian Kepegawaian Lemhannas RI, Tahun 2018.

Menurut data di atas, dapat diketahui tingkat ketidakhadiran pegawai sangat tinggi dengan rata-rata 15% dengan jumlah pegawai sebesar 562 orang, hal ini menjadi perhatian penulis untuk mengangkat permasalahan yang ada, dengan seringkali melihat dan merasakan sendiri rendahnya keterlibatan pegawai terhadap tugas dan tanggungjawabnya dan juga organisasi. Ketidakhadiran tanpa keterangan yang berkali-kali dilakukan dan tidak adanya tegoran ataupun *punishment* terhadap pegawai tersebut, sehingga membuat pegawai tidak jera bahkan mengulangi perbuatannya, hal ini tentunya dirasakan oleh pegawai lain yang berdampak pada ketidakadilan, otomatis dengan keterlibatan pegawai yang rendah, akan berkaitan dengan target yang tidak tercapai, dengan tidak mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan, ketidakhadiran tanpa keterangan apabila sering dilakukan tentunya akan berdampak terhadap

organisasi, dimana pegawai yang akan dilibatkan dalam kegiatan organisasi, tetapi tidak bisa dijumpai sehingga susah diharapkan. Dengan banyaknya pegawai yang memiliki antusias yang rendah atau kurang bersemangat, kurang memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja, terlihat sekali banyaknya pegawai sering tidak masuk kerja, sehingga perlu adanya penerapan *reward and punishment*.

Tabel 1.2
Data Pengembangan SDM Pegawai Lemhannas RI
Periode 2015 s/d 2017

No	PENGEMBANGAN KOMPETENSI	JENIS PENGEMBANGAN	2015		2016		2017	
			T	A	T	A	T	A
1	Pelatihan	Fungsional	11	4	11	1	13	13
		Manajerial	9	9	15	9	4	4
		Teknis	18	0	18	0	9	9
2	Kursus	Pelatihan Bahasa Asing	2	0	10	10	1	1
		TOEFL Preparation	2	0	5	5	1	1
3	Penataran	Penataran					1	
4	Pendidikan	Tugas Belajar	14	14	15	15	8	3
5	Seminar	Seminar					1	1
6	Lainnya	Bimtek	10	0	27	26	5	4
7	Magang ke Instansi	Magang ke Instansi	0	0	0	0	1	1
8	Magang ke Swasta	Magang ke Swasta	0	0	0	0	1	1
Grand Total			66	27	101	66	45	38
% PENCAPAIAN TRAINING			41 %		65 %		84 %	

Keterangan : T = Target, A = Actual

Sumber: Bagian Kepegawaian Lemhannas RI, Tahun 2018.

Dalam hal *HRM practices*, manajemen Lemhannas RI juga masih memiliki permasalahan. Para pengambil keputusan masih kurang tanggap terhadap kebutuhan riil dari pegawai khususnya untuk menunjang pegawai dalam pekerjaan dan juga untuk meningkatkan keahlian dari pegawai. Saat ini hal yang

terjadi adalah masih kurangnya memberikan pelatihan yang memadai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, dalam hal penempatan posisi pegawai terjadi penempatan posisi pegawai yang kurang sesuai dengan keahlian dari pegawai, sehingga pekerjaan yang dilakukan kurang dapat dilakukan secara maksimal.

Dari data di atas, terlihat setiap tahun pegawai yang mengikuti pelatihan selalu meningkat meskipun tidak mencapai target, akan berdampak terhadap dana yang sudah dianggarkan, akibatnya penyerapan tidak tercapai, hal ini tetap menjadi permasalahan di Lemhannas RI karena target yang ingin dicapai 100%, diharapkan dengan tercapainya target tersebut, pegawai akan mampu mengikuti tuntutan pekerjaan sesuai perkembangan yang ada. Dimana pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan mampu membekali pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya, sehingga target yang diharapkan Lemhannas RI akan tercapai dengan maksimal.

Permasalahan keadilan dalam organisasi juga masih berjalan kurang baik, dimana dapat ditemukan masih terjadi ketidakadilan dalam hal promosi jabatan, dimana terkadang promosi jabatan tidak selalu terjadi karena kinerja dari pegawai. Terdapat juga kasus, dimana atasan yang kurang memperlakukan bawahan dengan baik seperti memberikan tugas yang terlalu berat dan tidak berkaitan dengan pekerjaan secara langsung.

Dalam hal *perceived organizational support* juga masih belum terjadi dengan baik, organisasi masih kurang peka terhadap kebutuhan dari pegawai baik dalam hal pekerjaan maupun hal pribadi dari pegawai. Hal ini dapat dilihat bahwa

pegawai sebetulnya memerlukan dukungan untuk keahlian baru atau peralatan baru dalam bekerja namun kurang diakomodir dengan baik.

Terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Namun yang membedakan dengan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya tidak ada yang dilakukan di Indonesia. Penelitian ini akan dilakukan pada Lembaga Pemerintah yaitu Lemhannas RI di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan menguji 4 variabel dalam model dan menguji masing-masing pengaruh langsung antara variabel tersebut, dimana kerangka dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya seperti misalkan penelitian yang dilakukan oleh Glarino (2013), dimana penelitian ini dilakukan pada karyawan swasta di Filipina, meneliti pengaruh dari *HRM practices* terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support*, dimana berbeda dengan penelitian ini, peneliti menambahkan variabel keadilan organisasional sebagai variabel yang dapat mempengaruhi *engagement* melalui *perceived organizational support*. Penelitian lain yang serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh Rasheed et al (2013), dimana penelitian ini dilakukan di Pakistan, yang melakukan penelitian mengenai pengaruh dari *perceived organizational support* dan keadilan organisasional terhadap *employee engagement*. Perbedaan penelitian ini dengan Rashee et al (2013), adalah peneliti menambahkan variabel *HRM practices* sebagai variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi *perceived organizational support* dan *perceived organizational support* dalam penelitian ini adalah variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menganalisis “Pengaruh dari *HRM practices* dan keadilan organisasional

terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan tersebut di atas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *HRM practices* terhadap *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI?
2. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI?
3. Apakah terdapat pengaruh *HRM practices* terhadap *employee engagement* pada pegawai Lemhannas RI?
4. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI?
5. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada pegawai Lemhannas RI?
6. Apakah terdapat pengaruh *HRM practices* terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI?
7. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan tersebut di atas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *HRM practices* terhadap *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI
3. Untuk menganalisis pengaruh *HRM practices* terhadap *employee engagement* pada pegawai Lemhannas RI
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* pada pegawai Lemhannas RI
5. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada pegawai Lemhannas RI
6. Untuk menganalisis pengaruh *HRM practices* terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI
7. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* pada pegawai Lemhannas RI

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Penelitian Selanjutnya :
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menyelesaikan masalah secara teoritis sehingga dapat menjadi bahan referensi dan wawasan intelektual mahasiswa dalam penyusunan suatu karya ilmiah.
 - b. Sebagai bahan referensi atau informasi mengenai *HRM practices*, keadilan organisasional, *perceived organizational support* dan *employee engagement*.
2. Bagi Lemhannas RI:

Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengambil keputusan khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.