

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia mengalami perubahan besar pada sektor ekonomi setelah adanya revolusi industri 4.0 dengan *cyber physical* sehingga menjadikan persaingan semakin ketat dan kompetitif (Prastyo & Frianto, 2020). Selain itu, revolusi industri 4.0 membawa perubahan pada kemajuan teknologi digitalisasi, dan karena itu sebuah organisasi atau bisnis memerlukan dukungan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan. Sebuah perusahaan yang memiliki *goals* atau cita-cita yang besar haruslah membutuhkan karyawan yang berkompoten yang dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan etos kerja atau kinerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia harus dikelola, karena sumber daya manusia merupakan aspek yang memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan suatu organisasi. SDM juga dipahami sebagai aset yang berharga karena berfungsi sebagai pondasi keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Kapasitas dari SDM harus terus ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitasnya (Wahyani, 2020). Pencapaian tujuan perusahaan akan lebih efektif apabila terdapat penerapan SDM yang baik yang bersumber dari kinerja karyawannya yang optimal (Wahyuni, 2019).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan harapannya dalam perusahaan (Gaol L, 2014). Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja karyawannya, setiap organisasi harus terus meningkatkan kinerja dari

para karyawannya (Ariarni & Afrianty, 2017). Berdasarkan berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dilakukan oleh karyawan atau pencapaian yang dilakukan oleh karyawan ketika mereka bekerja serta imbalan yang diterima pekerja selama masa kerja yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi

Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting yang dipertimbangkan dan merupakan salah satu tantangan terbesar yang harus dihadapi organisasi, sehingga pemahaman tentang faktor pendukung dan pemicu yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting. Menurut Baumruk, R. and Gorman, (2006) menjelaskan bahwa karyawan memiliki rasa ketertarikan yang tinggi dengan organisasi dan akan meningkatkan perilaku umum untuk tetap bekerja sama dengan organisasi tersebut sebagai bentuk peningkatan kinerja. Hal ini dapat terjadi jika suatu organisasi dapat memahami karakter seorang karyawan, membantu dan membimbing mereka, serta dapat memberikan masukan atau pengarahan ketika mereka kesulitan dalam menjalankan *job Description* maupun ketika mereka mendapatkan masalah selama proses penyelesaian pekerjaan (Atmaja, 2019). Salah satu ukuran pengembangan organisasi adalah kinerja karyawannya, maka diperlukan pengetahuan yang baik tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*.

Pada kondisi tersebut, untuk menciptakan karyawan yang berkompeten dan berkinerja baik tidak lepas dari peran atau dukungan dari sebuah perusahaan.

Perusahaan merupakan pondasi utama dalam proses pembentukan kinerja, karyawan akan merasa semangat dalam bekerja dan mendedikasikan tenaganya penuh terhadap pekerjaannya jika perusahaan turut melaksanakan kewajiban dan perannya dengan baik. Salah satu cara untuk mencapai kinerja maksimal adalah dengan memberikan dukungan, menciptakan persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support*. Eisenberger et al., (2002) menyebutkan tiga bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi, bersama dengan kondisi kerja.

Persepsi karyawan terkait dukungan yang diberikan perusahaan tempat mereka bekerja akan mempengaruhi kualitas kinerja mereka terhadap perusahaan. Karyawan percaya bahwa perusahaan akan menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka, oleh karena itu mereka lebih siap untuk mengambil risiko untuk perusahaan. "*Perceived Organizational Support* (POS) telah ditemukan berhubungan dengan hasil atau balasan yang menguntungkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan" (Eisenberger et al., 2002). Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, *Perceived Organizational Support* juga menghasilkan timbal balik berupa keterikatan karyawan atau *Employee Engagement*, sebuah organisasi dapat membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan akan kehidupan dari para karyawan maka, karyawan akan merasa bahwa organisasi tersebut memberikan dukungan organisasi kepada mereka dan merasa bertanggung jawab untuk membalas

sesuai dengan apa yang mereka terima. Pada akhirnya, karyawan akan bersedia memberikan kontribusi terbaik mereka untuk keberhasilan organisasi.

Employee Engagement adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Robinson et al., 2004). *Employee Engagement* merupakan salah satu kondisi yang dapat menggambarkan karyawan keterlibatannya dalam mencapai kinerja optimal. Kecenderungan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, akan menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, dan keinginan untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Badrianto & Astuti, 2023). Sikap karyawan inilah yang membentuk penguatan keterlibatan timbal balik dalam urusan perusahaan. Karyawan yang memiliki sikap *Employee Engagement* yang kuat cenderung lebih setia kepada perusahaan mereka daripada karyawan lain, dan ini dapat membantu mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Muliawan et al., 2017).

Pada penelitian terdahulu membahas anteseden yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian terdahulu ditemukan bahwa kinerja karyawan memiliki keterkaitan dengan berbagai variabel salah satunya variabel *Perceived Organizational Support* atau persepsi dukungan organisasi dan *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan. Salah satu penelitian yang mengaitkan kinerja karyawan dengan *perceived organizational support* dilakukan oleh

Astuty & Udin, (2020) pada perusahaan penggilingan batu di Jawa Tengah, Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan komitmen afektif. Hasil dari Penelitian tersebut menghasilkan bahwa penelitian ini menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan kinerja karyawan dan komitmen afektif. Penelitian Astuty & Udin, (2020) juga sejalan dengan penelitian Friska Siahaan et al., (2021) yang mengungkapkan bahwa dukungan dari organisasi merupakan hal yang utama guna untuk meningkatkan kinerja dari karyawan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan yang dihubungkan dengan *Employee Engagement* juga dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Penelitian sebelumnya yang menghubungkan kinerja karyawan dengan *Employee Engagement* dilakukan oleh Aziez, (2022) pada sektor perbankan yaitu Bank Jago, menghasilkan kesimpulan berupa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Konsepnya adalah bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin agresif dan tepat waktu serta, dapat meningkatkan motivasi pada diri karyawan, kualitas kinerja dapat terukur, dan produktivitasnya meningkat. Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi pada organisasi dapat membuat karyawan lebih responsif, bertahan, dan terlibat, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik dan lebih mudah dikendalikan oleh atasan. Penelitian yang dilakukan oleh Sucahyowati & Hendrawan, (2017) menghasilkan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Aziez,

(2022) bahwa *Employee Engagement* dan kinerja karyawan dalam kategori baik. Dengan kata lain bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja Karyawan, *Employee Engagement* akan meningkatkan kinerja sehingga perilaku *engagement* pada karyawan perlu ditingkatkan dan dipelihara.

Penelitian lebih lanjut yang mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan, karena pada penelitian terdahulu ditemukannya adanya *research gap*. Selama ini peneliti terdahulu hanya menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan, namun penelitian yang menggabungkan *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* secara bersamaan masih kurang terlebih pada sektor penyelenggara jasa jalan tol belum pernah dilakukan. Selain itu peneliti terdahulu juga masih menunjukkan hasil yang berbeda beda.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et al., (2023) menghasilkan bahwa “persepsi dukungan organisasi tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan disebabkan karena dukungan organisasi yang dirasakan tidak mempengaruhi kinerja karyawan” berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aini et al., (2022) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja. Artinya tingginya dukungan yang dirasakan karyawan dalam bekerja akan mempengaruhi tingkat kerjanya.

Perbedaan hasil penelitian juga terdapat pada penelitian tentang *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Rahmadalena & Asmanita, (2020) menyatakan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam, yang artinya masih ada beberapa karyawan yang tidak bangga dengan pekerjaannya. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Suwandi, (2022) bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan analisa lebih lanjut mengenai efek Variabel *Perceived Organizational Support* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

PT. Jasamarga Pandaan Malang adalah sebuah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang penyelenggaraan jasa jalan tol yang ada di Ruas Pandaan Malang. Komposisi kepemilikan saham PT JPM dimiliki oleh dua perusahaan yaitu PT Jasa Marga sebesar 51% dan Astra Infra 49%. Sebagai anak perusahaan Jasa Marga, entitas anak tersebut dituntut untuk mencapai visi dan tujuan perusahaan induk, yaitu menjadi perusahaan jalan tol nasional terbesar, terpercaya, dan berkesinambungan, selain visi misi dari perusahaan induk JPM juga dituntut untuk dapat memenuhi visi dan misi yang ditetapkan oleh Astra Infra sebagai pemegang saham mayoritas yaitu menjadi perusahaan infrastruktur terkemuka di Indonesia dan membangun infrastruktur yang berkelanjutan dan ramah lingkungan.

PT Jasamarga Pandaan Malang sebagai pemimpin dalam industri penyelenggaraan jasa jalan tol, harus berusaha untuk terus menjaga kinerja para

karyawannya sehingga menuntut semua elemen yang ada dalam perusahaan harus bekerja sama dengan baik. Berdasarkan hasil observasi awal kepada Manajer SDMU PT Jasamarga Pandaan Malang pada tanggal 28 September 2023, menyatakan bahwa adanya keterbatasan Sumber Daya Manusia / *Understaffing*, namun dengan *Job Description* yang begitu kompleks sehingga membuat kinerja karyawan mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi. Selain pada *Job Description* tersebut PT Jasamarga Pandaan Malang juga harus melaksanakan tugas atau *Job Description* tambahan dikarenakan PT Jasamarga Pandaan Malang menyandang predikat *Green Toll Road* dengan predikat *Gold* selama 2 periode berturut turut. PT Jasamarga Pandaan Malang dijadikan sebagai contoh atau teladan tentang implementasi "*Green Toll Road*" untuk anak perusahaan Jasa Marga yang berada di wilayah jawa yang berada dibawah naungan PT Jasamarga Transjawa Toll.

Sebagai perusahaan yang memperoleh predikat tersebut dan untuk tetap mempertahankan predikat tersebut serta dapat dijadikan teladan untuk anak perusahaan Jasa Marga lainnya , PT Jasamarga Pandaan Malang harus melakukan tugas tugas tambahan diantaranya, yang pertama Penerapan Teknologi hijau, Kedua Manajemen Limbah yang Berkelanjutan, Ketiga penggunaan Energi Terbarukan, keempat penggunaan material ramah lingkungan guna pembangunan berkelanjutan, kelima melakukan pengurangan Emisi gas rumah kaca dan inisiatif perubahan iklim. keenam perusahaan berkolaborasi dengan pemerintah lokal, lembaga lingkungan, dan LSM untuk melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti perusahaan

berkontribusi secara positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya di luar operasional inti mereka. Selain indikator di atas perusahaan juga harus melakukan melaksanakan 1200 *Tools green Toll Road* yang harus diisi disetiap bulannya oleh semua karyawan.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan Jasamarga Pandaan Malang mengalami tuntutan pekerjaan yang tinggi dikarenakan mereka harus melaksanakan *Job Description* tambahan dari tugas utamanya imbas dari diperolehnya predikta *Green Toll Road*. Adanya predikat tersebut, membuat perusahaan memiliki tugas ekstra sehingga karyawan pada perusahaan ini diberikan *job description* untuk dapat memenuhi standar yang diberlakukan. Dampaknya, karyawan harus melaksanakan pekerjaan tambahan yang tidak termasuk dalam tugas utama mereka, sehingga menimbulkan kinerja karyawan yang ekstra atau mengalami tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi. Meskipun terdapat tuntutan pekerjaan yang tinggi, karyawan pada perusahaan ini tetap mampu mencapai kinerja yang optimal. Dibuktikan dengan adanya data mengenai hasil capaian kinerja karyawan yang meningkat di setiap bulannya. Hasil capaian kinerja karyawan ditunjukkan dengan data bahwa karyawan mencapai indikator berwarna hijau yang artinya pencapaian atau kinerja yang baik, sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan.

Dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi diperlukan peran penting dari *Perceived Organizational Support* untuk dapat memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan yang tinggi. Pada perusahaan yang memberikan *Perceived Organizational Support* yang baik ialah

perusahaan yang memfasilitasi karyawannya untuk dapat mengembangkan potensi kinerjanya melalui program pelatihan rutin, sehingga hal ini akan berdampak pada kualitas karyawan di perusahaan tersebut. Karena perusahaan yang baik ialah perusahaan yang memiliki karyawan berkompeten. Karyawan yang kompeten merupakan aset berharga bagi keberhasilan perusahaan.

Selain itu, dukungan *Perceived organizational* yang sudah diterapkan di Jasamarga Pandaan Malang tersebut diantaranya perusahaan menyediakan fasilitas fasilitas seperti Ruang Gym, Ruang musik, ruang meditasi, ruang Kompeten. Selain fasilitas untuk mengurangi stress kerja akibat dari beban kerja yang tinggi Jasamarga Pandaan Malang juga rutin mengadakan *family gathering* dan Program Kesehatan Mental. Perusahaan juga memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik dalam bentuk kompensasi, selain itu karyawan mendapatkan makan siang dan snack dan karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup selama jam kerja, termasuk jeda makan siang yang cukup panjang dan istirahat reguler untuk merilekskan pikiran. Karyawan Jasamarga Pandaan Malang juga rutin setiap hari jumat selalu mengadakan olahraga bersama guna mengurangi stress kerja karena tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Situasi dimana karyawan yang menghadapi tanggung jawab yang berat, perusahaan dapat memberikan dukungan yang efektif untuk memastikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan produktivitas kerja yang optimal. Dalam mencapai tujuan tujuan dari perusahaan, sebuah perusahaan harus dapat memfasilitasi keseimbangan kerja dan hidup bagi karyawannya. Keseimbangan antara pekerjaan dengan hidup yang baik dapat membantu mengurangi beban

kerja yang berlebihan pada karyawan. Ketika perusahaan bisa memberikan dukungan yang tepat pada karyawannya, karyawan memiliki lebih banyak sumber daya dan alat untuk mengatasi tantangan beban kerja yang berat.

Balasan dari adanya *Perceived Organizational Support* dapat berupa tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*). Adanya keterikatan akan membuat karyawan memiliki motivasi, antusias dan semangat dalam bekerja. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangat penting, karena rasa keterikatan (*engaged*) yang dibangun karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja merupakan hal yang penting. Karyawan yang berkomitmen terhadap tujuan organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan kesadaran akan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Berdasarkan observasi kepada Manager SDMU PT Jasamarga Pandaan Malang, *Employee Engagement* pada perusahaan ini sudah baik ditandai dengan adanya Karyawan terlibat aktif dalam kegiatan dan program perusahaan dan karyawan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja. Selain itu, karyawan memiliki rasa suka rela untuk melakukan pekerjaan tambah diluar jam kerja, dikarenakan rasa kekeluargaan pada perusahaan ini sangat tinggi. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan memiliki rasa dedikasi yang tinggi kepada perusahaan. Perusahaan Ini menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan tersebut terlibat secara positif dalam pekerjaan dan organisasi mereka.

Dari paparan pembahasan di atas mengenai pengaruh antar variabel *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, dan kinerja karyawan dengan didukung beberapa penelitian terdahulu dan masih adanya *research gap*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan studi pada PT Jasamarga Pandaan Malang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan berbagai penjabaran diatas dan untuk dapat menjelaskan dan menganalisis berbagai masalah , maka penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori timbal balik, terlihat jelas bahwa ada nya *Perceived Organizational Support* yang tinggi didukung dengan komitmen organisasi terhadap penghargaan, pengembangan, kondisi kerja yang baik, dan mitigasi pelecehan karyawan, maka karyawan tersebut memiliki keinginan untuk mengatasi situasi ini dengan meningkatkan *Employee Engagement*. Jika karyawan sudah terikat dalam suatu pekerjaan di perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Dan secara spesifik maka rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Pandaan Malang ?
2. Bagaimana *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Pandaan Malang ?
3. Bagaimana *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas , maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Pandaan Malang ?
2. Untuk mendeskripsikan pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Jasamarga Pandaan Malang ?
3. Untuk mendeskripsikan pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan ?

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi para Penelitian selanjutnya sebagai gambaran, literasi, informasi dan perbandingan penelitian dan diharapkan dapat mengembangkan penelitian sebelumnya dan mengarah pada penelitian di masa depan tentang *Perceived Organizational Support* , *Employee Engagement* dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan bagi PT. Jasamarga Pandaan Malang dalam pengambilan keputusan untuk menyikapi masalah karyawan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan dengan memperhatikan *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*