

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, konsep *employee engagement* sangat erat kaitannya dengan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena keunggulan kompetitif tidak akan bisa diraih tanpa adanya karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi di organisasinya (Anitha, 2014). Selain itu, *employee engagement* juga dapat disebut sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan organisasi (Swarnalatha & Prasanna, 2013). Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif adalah sebuah kelebihan yang dimiliki suatu organisasi dibandingkan dengan organisasi lain. Maka dari itu, untuk membentuk sebuah organisasi yang unik dan berbeda dibandingkan organisasi lain, dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya rajin, tetapi bersemangat, berdedikasi, dan terus berkembang.

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan perilaku karyawan atau anggota organisasi yang berdasar pada semangat, dedikasi, dan keinginan untuk menyerap lebih banyak pengetahuan guna memajukan organisasi (Agarwal *et. al.* 2012). *Employee engagement* menjadi hal yang penting bagi organisasi agar organisasi tersebut dapat bertahan, berkembang, serta berkelanjutan. Konsep *employee engagement* dikemukakan oleh Kahn (1990) yaitu karyawan yang terikat adalah

karyawan yang terhubung dengan pekerjaanya baik secara kognitif, fisik,  
maupun emosi, dan konsep tersebut

terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Dalam perkembangannya, terdapat beberapa faktor yang melandasi *employee engagement*, antara lain kepemimpinan (Trincherro *et. al.*, 2014), lingkungan pekerjaan (Anitha, 2014), dan kepuasan kerja (Garg *et. al.*, 2018).

Faktor pertama yang melandasi *employee engagement* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam organisasi karena pemimpin yang menentukan arah dan tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, kepemimpinan merupakan hal yang krusial, karena salah satu faktor yang membuat karyawan *engaged* dengan organisasi maupun pekerjaannya adalah kepemimpinan. Terdapat banyak konsep kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional – transaksional (Bass, 1981), kepemimpinan karismatik, dan teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*). Berbagai konsep kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh maupun hubungan dengan *employee engagement*. Dari berbagai jenis kepemimpinan, peneliti memutuskan untuk menggunakan teori *LMX (Leader-Member Exchange)* atau teori pertukaran pemimpin – pengikut pada penelitian ini dikarenakan teori kepemimpinan ini menyoroti hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, sedikit berbeda dengan teori kepemimpinan lain yang lebih menyoroti peran pemimpinnya.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, antara lain penelitian milik

Trincherro *et. al.* (2014), Wulandari & Ratnaningsih (2016), Agarwal *et. al.* (2012), serta

Chaurasia & Sukhla (2016). Penelitian – penelitian tersebut tidak hanya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari *LMX* terhadap *employee engagement*, tetapi *LMX* memiliki kontribusi untuk mengurangi tingkat keinginan untuk keluar serta tingkat *turnover* pada karyawan. Namun, pernyataan berbeda ditemukan pada penelitian milik Min-Seong & Dong-Woo (2016) yaitu *LMX* tidak berpengaruh pada *organizational engagement* dan hanya berpengaruh pada *job engagement*. Dari beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat gap yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *LMX* dengan *employee engagement*.

Faktor kedua yang melandasi *employee engagement* adalah lingkungan pekerjaan. Lingkungan pekerjaan merupakan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, baik berupa fisik maupun sosial (Raziq & Maulabaksh, 2014). Menurut Fiabane *et.al.* (2013) lingkungan pekerjaan merupakan sekumpulan faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti beban kerja, relasi dengan rekan kerja, serta kesehatan mental karyawan. Pengertian lingkungan kerja juga dikemukakan oleh Lee *et. al.* (2015), di mana lingkungan kerja merupakan situasi yang mendukung karyawan untuk bekerja, baik dari segi fisik, budaya, kondisi fisik, dan lingkup pekerjaan. Maka dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi harus berupaya untuk menciptakan sebuah lingkungan pekerjaan yang kondusif, baik secara fisik

maupun non fisik bagi karyawannya. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Terdapat beberapa penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, antara lain penelitian milik Fiabane *et. al.* (2013), Lee *et. al.* (2015), Gabel-Shemueli *et. al.* (2017), Anitha (2014), dan Chaudry *et. al.* (2017). Disamping berbagai penelitian ini menunjukkan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap *employee engagement*, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Berkebalikan dengan penelitian tersebut, penelitian milik Pringgabayu & Kusumastuti (2016) justru menyatakan bahwa lingkungan pekerjaan tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat gap ketidakkonsistenan pada penelitian terdahulu terkait pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap *employee engagement*.

Faktor berikutnya yang melandasi *employee engagement* adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik karena kondisi pekerjaan tersebut atau karena dampak positif dari pilihan karir (Robbins & Judge, 2017). Pendapat lain tentang kepuasan kerja juga disampaikan oleh Luthans (2006), di mana kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik sebuah pekerjaan memberikan hal penting bagi orang yang melakukannya. Definisi lain dari kepuasan kerja juga dikemukakan oleh

Spector (1997), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu akan pekerjaan dan organisasinya, serta seberapa cocok karyawan tersebut terkait dengan organisasinya. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya karena kedua hal tersebut mampu memenuhi kebutuhan mereka.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih bersemangat saat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, terdapat beberapa penelitian yang mendukung bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh pada *employee engagement*. Beberapa penelitian terkait antara kepuasan kerja dan *employee engagement* adalah penelitian milik Stromgren *et. al.* (2015), De Simone *et. al.* (2018), Vokic (2015), Garg *et. al.* (2018) dan Vorina *et. al.* (2017). Hasil dari penelitian ini tidak hanya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, tetapi juga menunjukkan kontribusi kepuasan kerja sebagai variabel yang bisa mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Namun, penelitian milik Rayton *et. al.* (2014) justru menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat gap ketidakkonsistenan terkait pengaruh kepuasan kerja dengan *employee engagement*.

Selain meneliti pengaruh langsung masing-masing faktor yang melandasi *employee engagement*, peneliti juga meneliti tentang kepuasan kerja yang menjadi variabel mediator bagi variabel *LMX* dengan *employee engagement* serta variabel lingkungan pekerjaan terhadap *employee engagement*. Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Seperti penelitian milik Kartika (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara *LMX* dengan *employee engagement*. Begitupula dengan penelitian milik Koch (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara lingkungan pekerjaan dengan *employee engagement*. Disamping itu, terdapat pula penelitian milik Kaur (2018) yang menunjukkan variabel kepuasan kerja yang mampu menjadi mediator antara kepemimpinan dengan *employee engagement*. Namun, penelitian milik Widjaja *et. al.* (2016) justru menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator bagi gaya kepemimpinan dengan *employee engagement*, begitupula dengan penelitian milik Narasuci *et. al.* (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator antara lingkungan pekerjaan dengan kinerja. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat gap ketidakkonsistenan bagi kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa organisasi apapun, baik yang berorientasi pada profit maupun tidak, memerlukan keunggulan kompetitif untuk dapat terus bertahan dan berkembang. Salah satu cara

untuk memperoleh keunggulan kompetitif tersebut adalah dengan meningkatkan *employee engagement*. Hal ini dibuktikan oleh penelitian milik Swarnalatha & Prasanna (2013). Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* dari seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat keunggulan kompetitif yang mampu dihasilkan oleh organisasi secara keseluruhan. Contoh organisasi yang tidak berorientasi pada profit adalah rumah sakit. Sebagai fasilitas kesehatan, rumah sakit merupakan salah satu contoh organisasi yang tidak berorientasi pada profit, tetapi bukan berarti organisasi tersebut tidak boleh mengambil keuntungan.

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di salah satu rumah sakit swasta, yang bernama Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin (RSSI), yang berlokasi di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Selain berdasarkan gap-gap ketidakkonsistenan teori, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian terkait *engagement*, atas hasil wawancara yang dilakukan. Menurut Kepala Bagian Keperawatan Rumah Sakit Suaka Insan, walaupun mereka rutin melakukan rekrutmen berkala, tetap saja tenaga kerja paramedis di rumah sakit tersebut jumlahnya kurang. Hal ini dikarenakan setiap bulan, ada saja tenaga kerja paramedis yang mengundurkan diri dari rumah sakit tersebut. Disamping alasan tersebut, peneliti memutuskan meneliti terkait *LMX* karena Kepala Bagian Keperawatan di RSSI dipilih berdasarkan tingkat pendidikan serta memang adanya pergantian yang dilakukan oleh yayasan.



Berdasarkan gap teori dan hasil wawancara tersebut peneliti memutuskan untuk meneliti tentang *LMX*, lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, serta *employee engagement* pada perawat di rumah sakit tersebut. Peneliti berharap penelitian ini dapat mengisi celah dari berbagai riset terkait *LMX*, lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, serta *employee engagement*, karena belum banyak penelitian yang menguji seluruh variabel tersebut secara bersamaan dan dilakukan di objek penelitian yang berupa rumah sakit.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, variabel yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah *employee engagement*. Maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh *LMX* terhadap *engagement* perawat?
2. Apakah ada pengaruh *LMX* terhadap kepuasan kerja perawat?
3. Apakah ada pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap *engagement* perawat?
4. Apakah ada pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja perawat?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *engagement* perawat?
6. Apakah ada peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara *LMX* dan *engagement* perawat?
7. Apakah ada peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara lingkungan pekerjaan dan *engagement* perawat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh *LMX* terhadap *engagement* perawat.
2. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh *LMX* terhadap kepuasan kerja perawat.
3. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap *engagement*.
4. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja perawat.
5. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh kepuasan kerja perawat terhadap *engagement*.
6. Untuk menganalisis ada tidaknya peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara *LMX* dan *engagement* perawat.
7. Untuk menganalisis ada tidaknya peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara lingkungan pekerjaan dan *engagement* perawat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran, ide, dan pendapat bagi organisasi, guna meningkatkan keterikatan kerja karyawan yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian diharap dapat memberikan pembelajaran serta pengaplikasian ilmu manajemen sumber daya manusia terkait LMX, lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, serta keterikatan kerja. Di samping itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan bagi pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya.