

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, studi mengenai *employee engagement* menjadi semakin vital di berbagai macam industri. Vitalnya *employee engagement* tidak terlepas karena adanya bukti kuat yang menunjukkan bahwa konsep tersebut memiliki korelasi erat dengan perilaku dan sikap tenaga kerja (Bailey dkk., 2017; Crawford dkk., 2010; Halbesleben, 2010; Saks, 2006). Tidak berhenti di situ saja, beberapa penelitian lain mengilustrasikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh kuat terhadap berbagai hasil yang dicapai oleh organisasi (*Organizational Outcome*). Hasil tersebut meliputi performa finansial dan performa organisasi berdasarkan persepsi konsumen (*Customer Metric of Performance*) (Harter, dkk., 2002; Schneider dkk., 2018). Berbagai penelitian ini memberikan keyakinan kepada para pelaku manajemen HRM bahwa *employee engagement* mampu mendukung jalannya suatu organisasi melalui keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) yang dibawanya.

Secara singkat, *employee engagement* atau *work engagement* dapat dimaknai sebagai suatu kondisi pikiran yang ditandai dengan perasaan positif (*Positive*), memuaskan (*Fulfilling*), dan cenderung berhubungan dengan pekerjaan (*Work-Related*) (Schaufeli dkk., 2002). Karakteristik utama dari

employee engagement meliputi semangat (*Vigor*), dedikasi (*Dedication*), dan daya serap yang tinggi (*Absorption*). *Vigor* merupakan suatu kondisi dimana individu merasakan energi dan ketahanan mental yang tinggi selama bekerja. *Dedication* dapat diinterpretasikan sebagai partisipasi intens individu dalam pekerjaannya. Intensnya partisipasi individu berdampak pada munculnya perasaan antusias (*Enthusiasm*), tertantang (*Challenge*), dan berguna (*Significance*) dalam benaknya ketika bekerja. *Absorption* adalah kemampuan individu untuk berkonsentrasi dan memfokuskan diri pada pekerjaannya tanpa mengindahkan waktu yang berjalan.

Bukti pentingnya peran *employee engagement* dapat diamati melalui beberapa penelitian yang dilakukan oleh para akademisi. Penelitian yang dilakukan oleh M. Salanova dan beberapa peneliti lainnya (Salanova dkk., 2005) menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan iklim kerja yang bersifat kondusif. Tumbuhnya iklim kerja yang kondusif akan mengarah kepada peningkatan performa kerja personel organisasi.

Bukti lain terkait krusialnya *employee engagement* terlihat melalui proses penelitian yang dilakukan oleh Minjeong Kang dan Minjung Sung. Mereka (Kang dan Sung, 2017) berhasil mengidentifikasi peran komunikasi internal di dalam suatu organisasi. Adanya proses komunikasi internal dapat meningkatkan taraf *employee engagement*. Selanjutnya, peningkatan *employee*

engagement akan diikuti oleh meningkatnya performa kerja dari personel organisasi.

Kedua penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat mengarah kepada meningkatnya produktivitas tenaga kerja. Peningkatan produktivitas inilah yang memungkinkan lahirnya *competitive advantage* dalam suatu organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* memainkan peran dalam menjaga keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Permasalahan mulai muncul ketika organisasi mulai memiliki pemahaman mengenai alasan yang mendasari pentingnya untuk meningkatkan taraf *employee engagement*, namun mereka kurang memiliki pemahaman terhadap faktor yang melatarbelakangi lahirnya *employee engagement* sendiri. Para peneliti telah berusaha untuk meninjau penyebab terbentuknya *employee engagement* melalui berbagai penelitian ilmiah.

Perjalanan para peneliti untuk mencari anteseden *employee engagement* telah membawa mereka kepada suatu konsep, yakni *JD-R model* (*Job Demand-Resources Model*). Dua peneliti, yakni Bakker dan Demerouti (2007) mengartikan *JD-R model* sebagai suatu model yang membagi kondisi di dalam lingkungan kerja menjadi dua jenis, yakni *job resources* dan *job demand*.

Job resources merupakan karakteristik pekerjaan yang hadir dalam berbagai aspek, yakni fisik (*physical*), psikologis (*Psychological*), sosial

(*Social*), dan organisasional (*Organizational*). Karakteristik ini bermanfaat dalam memfasilitasi proses pencapaian target kerja, mengurangi beban kerja, dan mendorong terlaksananya proses pembelajaran serta pengembangan tenaga kerja. Dengan demikian, tenaga kerja merasa termotivasi untuk menerapkan *employee engagement* dalam aktivitas kerjanya.

Job resources berasal dari sumber yang beragam, yakni organisasi (*Organization*), hubungan sosial (*Social or Interpersonal Relationship*), tatanan pekerjaan (*Organization of Work*), dan aktivitas kerja (*Task*). *Job resources* yang berasal dari organisasi meliputi *job security*, pendapatan (*Pay*), dan kesempatan untuk mengembangkan karier (*Career Opportunities*). *Job resources* yang berasal dari hubungan sosial meliputi dukungan moral dari atasan dan rekan di lingkungan kerja (*Supervisor and Co-Worker Support*) serta iklim kerja yang terbentuk di dalam tim (*Team Climate*).

Job resources yang berasal dari tatanan pekerjaan meliputi kejelasan peran di dalam organisasi (*Role Clarity*) dan taraf partisipasi tenaga kerja dalam proses pengambilan keputusan (*Participation in Decision-Making*). *Job resources* yang berasal dari aktivitas kerja meliputi profil pekerjaan (*Task Identity*), makna pekerjaan (*Task Significance*), *performance feedback*, otonomi (*Autonomy*), dan variasi kemampuan (*Skill Variety*).

Job demand dapat dijelaskan sebagai karakteristik pekerjaan yang berada di dalam berbagai dimensi, yakni fisik (*Physical*), psikologis (*Psychological*), sosial (*Social*), dan organisasional (*Organizational*). Karakteristik ini cenderung membutuhkan alokasi energi dari tenaga kerja, baik secara fisik, psikologis, ataupun mental. Akibatnya, terjadi kerugian, baik secara fisik ataupun psikologis. Contoh *job demands* di dalam aktivitas kerja meliputi beban pekerjaan yang berlebihan (*Work Overload*), *job insecurity*, peran kerja yang ambigu (*Role Ambiguity*), tekanan waktu (*Time Pressure*), dan konflik peran (*Role Conflict*).

Contoh penelitian yang memanfaatkan JD-R Model sebagai instrumen analisisnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Crawford dan beberapa peneliti lainnya (2010). Dalam analisisnya terhadap *job resources* dan *job demand*, mereka melaporkan adanya pengaruh positif dari beberapa *job resources*, yakni *autonomy*, *feedback*, *opportunity for development*, *positive workplace climate recovery*, *rewards and recognition*, *support*, *job variety*, dan *work-role fit* terhadap *employee engagement*. Sebagai tambahan, beberapa *job demands*, yakni *job responsibility*, *time urgency*, dan *workload* turut berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Studi kedua berasal dari Baird beserta beberapa peneliti lainnya (2019) yang mengemukakan situasi kerja yang kondusif sebagai syarat utama dalam memotivasi dan menciptakan *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan

oleh Baird dan koleganya dilengkapi oleh pernyataan dari Cho beserta beberapa peneliti lain (2006). Menurut pandangan mereka, lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan pengaruh positif terhadap karyawannya.

Studi ketiga berasal dari Nimi serta beberapa peneliti lain (Nimi dkk., 2022) dan Devi (Devi, 2009) yang menyampaikan bahwa persyaratan utama dalam meraih *employee engagement* adalah relasi yang baik diantara tenaga kerja dan atasannya. Akdere (Akdere, 2009) melalui penelitiannya menguraikan bahwa *HRM practices* dapat dipergunakan oleh organisasi untuk membantu tenaga kerjanya dalam mengembangkan perilaku dan pola interaksi yang positif. Dengan demikian, relasi yang harmonis dapat terbentuk, baik diantara tenaga kerja-atasan maupun sesamanya.

Untuk menggali secara lebih lanjut terkait penyebab yang mendasari terbentuknya *employee engagement*, penelitian ini akan menggunakan hasil temuan dari penelitian Nimi dkk., Devi, dan Akdere, dimana *HRM practices* berperan sebagai pisau analisis. Dalam hal tinjauan tersebut, peneliti akan mengamati pengaruh *motivation-enhancing HRM practices* terhadap *employee engagement*. Variabel *motivation-enhancing HRM practices* yang digunakan di dalam penelitian meliputi *career advancement*, *job security*, dan *performance feedback*.

Terpilihnya *motivation-enhancing HRM practices* sebagai variabel dependen disebabkan karena pengalaman empiris peneliti di industri kesehatan sendiri yang memandang bahwa para dokter memerlukan salah satu atribut dari *employee engagement*, yakni taraf konsentrasi (*Absorption*) dalam memeriksa pasiennya. Pentingnya faktor *absorption* dalam pelaksanaan kegiatan praktek dokter tidak terlepas dari kondisi sehari-hari dimana mereka dituntut untuk memeriksa kondisi pasien yang berbeda satu sama lain. Apabila para dokter tidak dapat memberikan diagnosis yang bersifat akurat dan presisi, maka peluang malpraktek dapat terjadi. Hal ini dapat membahayakan karier dokter tersebut, beserta dengan reputasi dari fasilitas kesehatan yang bersangkutan.

Disinilah variabel *motivation-enhancing HRM practices* mulai memainkan peranannya. Menurut pandangan beberapa peneliti, *motivation-enhancing HRM practices* merupakan kumpulan praktek HRM yang bermanfaat dalam memfasilitasi proses pengembangan motivasi dan komitmen tenaga kerja di suatu perusahaan atau instansi tertentu (Jiang dkk., 2012; Delery & Shaw, 2001). Adanya praktek tersebut berfungsi penting dalam mendorong tenaga kerja agar memberikan performa yang terbaik selama bekerja (Meshoulam, 1988). Jadi, adanya penitikberatan pada variabel *motivation-enhancing HRM practices* merupakan upaya dari peneliti untuk menjaga agar para dokter tetap mempertahankan taraf *absorption* miliknya sehingga kemungkinan malpraktek dapat ditekan secara seksama.

Dalam kategori *motivation-enhancing HRM practices*, terdapat 3 jenis *HRM practices* yang digunakan, yakni *career advancement*, *job security*, dan *performance feedback*. Alasan penggunaan *career advancement* sebagai salah satu *HRM practice* di dalam penelitian adalah kontribusi yang dimilikinya secara empiris. Keberadaan *career advancement* dapat menciptakan aktualisasi dalam diri dokter karena dokter tersebut memperoleh otonomi dan tanggung jawab tambahan dalam aktivitas kerja sehari-harinya, baik apabila dirinya dipromosikan sebagai dokter penanggung jawab ataupun pengelola. Adanya otonomi dan tanggung jawab tambahan ini dapat menciptakan insentif tambahan bagi dokter yang bersangkutan untuk menyalurkan energi dan waktu lebih dalam melaksanakan kegiatan praktek (*Employee Engagement*). Hal ini menjadikan *career advancement* sebagai *HRM practice* yang relevan di dalam penelitian.

Terpilihnya *job security* sebagai bagian dari *motivation-enhancing HRM practices* disebabkan karena *HRM practice* tersebut dapat mempengaruhi seberapa tertariknya dokter untuk tetap bekerja di bawah naungan klinik. Di dalam industri kesehatan, jumlah dokter masih dapat dikatakan cukup minim. Jika merujuk pada pemberitaan di media *online* Kompas dengan tajuk “Masih Timbangnya Distribusi Tenaga Kesehatan di Indonesia”, Indonesia hanya memiliki 141.950 orang dokter umum. Hal ini berada jauh di bawah target yang telah ditetapkan oleh WHO (*World Health Organization*), yakni sejumlah 278.700 orang dokter umum (Indraswari, 2023). Akibatnya, para dokter sering berpindah dari suatu fasilitas kesehatan ke fasilitas kesehatan lainnya karena kurangnya tenaga kesehatan di Indonesia.

Apabila seorang dokter berpindah ke fasilitas kesehatan lain, maka klinik dituntut untuk mencari tenaga dokter lainnya. Hal ini akan menyita waktu sehingga peluang terjadinya *profit loss* akan semakin meningkat. Selain itu, klinik perlu memberikan alokasi dana tambahan untuk melatih dan membina dokter-dokter baru agar dapat bekerja secara optimal. Risiko-risiko semacam inilah yang berusaha dihindari melalui proses kajian terhadap *job security*. Adanya studi terhadap *job security* dalam konteks medis akan membantu fasilitas kesehatan, termasuk klinik untuk menentukan mengenai sistem insentif seperti apa yang dapat diberikan kepada dokter sehingga mereka tetap merasa nyaman dan termotivasi dalam melayani pasien.

Alasan untuk memilih *performance feedback* sebagai bagian dari *motivation-enhancing HRM practices* yang akan ditelaah di dalam penelitian adalah proses pelaksanaannya sendiri yang melibatkan pasien klinik. Untuk melaksanakan *performance feedback*, klinik akan menyerahkan lembar kuesioner kepada pasien sehingga evaluasi dapat dilakukan. Lembar kuesioner ini memuat berbagai atribut yang dianggap penting dalam pelaksanaan kegiatan praktek dokter, contohnya meliputi kemampuan berkomunikasi dan keakuratan obat. Adanya jawaban jujur dari pasien memungkinkan klinik untuk tidak hanya mengukur kinerja dari dokter-dokter yang ada, tetapi juga menentukan peluang apakah pasien yang bersangkutan akan kembali ke klinik.

Munculnya respons yang baik dari pasien, disertai dengan keinginan sang pasien untuk memilih dokter tersebut sebagai langganan akan mendorongnya untuk menyalurkan energi dan waktu tambahan dalam menjalankan kegiatan prakteknya. Hal ini disebabkan karena dokter yang bersangkutan merasa bahwa usaha dan kerja kerasnya telah diapresiasi oleh pasien tersebut. Dengan demikian, *performance feedback* masih memiliki relevansi dengan *motivation-enhancing HRM practices* dan *employee engagement*.

Pemilihan *employee engagement* para dokter sebagai topik studi tidak terlepas dari upaya peneliti untuk menggali faktor yang dapat mempengaruhi salah satu atribut dari konsep tersebut, yakni *organizational commitment* (Schaufeli, 2012). Fokus terhadap atribut ini disebabkan karena perannya dalam menentukan taraf *affective commitment* dan *continuance commitment* yang dimiliki oleh para dokter. Kedua nilai tersebut memiliki andil dalam mempengaruhi tingkat loyalitas dari seorang dokter terhadap klinik. Penekanan terhadap tingkat loyalitas para dokter diperlukan karena dokter cenderung memiliki kemampuan dan ilmu yang bersifat spesifik. Sifat spesifik dari kemampuan dan ilmu yang dimilikinya menjadikan para dokter sebagai SDM yang cukup langka dan berharga dalam industri kesehatan.

Oleh karena itu, apabila seorang dokter meninggalkan fasilitas kesehatan tertentu, pihak manajemen dituntut agar segera mencari dokter pengganti baru dalam rangka mensubstitusikan dokter yang pergi sebelumnya. Dengan demikian, jadwal praktek di dalam fasilitas kesehatan tidak akan menjadi kosong. Dokter pengganti ini tentu akan memerlukan pelatihan tambahan dan masa orientasi dari manajemen yang mengarah kepada meningkatnya biaya operasional dan terbuangnya waktu sebagai konsekuensi dari pelaksanaan prosedur-prosedur tersebut. Adanya kajian studi terhadap faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* merupakan bagian dari upaya peneliti untuk memitigasi kemungkinan terjadinya fenomena ini.

Dalam rangka menjelaskan hubungan diantara variabel *motivation-enhancing HRM practices* dan *employee engagement*, penelitian ini akan memanfaatkan teori *social exchange (Social Exchange Theory/SET)*. Alasan pemilihan SET sebagai landasan teori yang digunakan di dalam penelitian ini adalah kapasitasnya dalam menggarisbawahi kecenderungan masyarakat untuk bersikap transaksional ketika berinteraksi antara satu sama lain. Jika dikaitkan dengan konteks industri kesehatan, teori SET memiliki manfaat dalam membantu pihak manajemen agar dapat memahami apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh para dokter melalui proses dengar pendapat di kegiatan rapat.

Melalui kegiatan tersebut, kebutuhan atau keinginan dari para dokter dapat dicatat dan dituangkan ke dalam berbagai *HRM practices* yang diimplementasikan di lingkungan fasilitas kesehatan. Keberadaan *HRM practices* yang sesuai dengan ekspektasi dokter akan mendorong mereka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien ketika jam praktek berlangsung.

Berbagai gambaran singkat yang diberikan mengenai penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis. Jika diamati dari segi teori, penelitian ini bermanfaat untuk melengkapi literatur mengenai pola interaksi yang terjadi diantara *motivation-enhancing HRM practices* dan *employee engagement* di dalam lingkungan industri medis, beserta dengan dampaknya secara keseluruhan. Sedangkan, jika dilihat dari segi praktek, penelitian ini berperan dalam membantu pihak manajemen fasilitas kesehatan untuk dapat mengembangkan dan menerapkan jenis *HRM practices* yang relevan dengan kebutuhan dokter. Dengan demikian, mereka akan terdorong untuk tetap bekerja di fasilitas kesehatan dan memberikan layanan maksimal kepada pasien.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *career advancement* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *job security* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
3. Apakah *performance feedback* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
4. Apakah *perceived organizational support* dapat memperkuat pengaruh *career advancement* terhadap *employee engagement*?
5. Apakah *perceived organizational support* dapat memperkuat pengaruh *job security* terhadap *employee engagement*?
6. Apakah *perceived organizational support* dapat memperkuat pengaruh *performance feedback* terhadap *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Meninjau pengaruh *career advancement* terhadap *employee engagement*
2. Meninjau pengaruh *job security* terhadap *employee engagement*
3. Meninjau pengaruh *performance feedback* terhadap *employee engagement*
4. Meninjau *perceived organizational support* sebagai variabel yang memperkuat pengaruh *career advancement* terhadap *employee engagement*

5. Meninjau *perceived organizational support* sebagai variabel yang memperkuat pengaruh *job security* terhadap *employee engagement*
6. Meninjau *perceived organizational support* sebagai variabel yang memperkuat pengaruh *performance feedback* terhadap *employee engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang akan dituai oleh penulis melalui pelaksanaan penelitian ini, yakni:

- 1) Manfaat Teoretis
 - a) Memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengaruh *HRM practices* terhadap *employee engagement*.
 - b) Memfasilitasi kemajuan studi pengembangan HRM (*HRM Development Studies*) dengan menginvestigasi peran yang dimainkan oleh *perceived organizational support* dalam penelitian ini.
- c) Manfaat Praktis
 - a. Memberikan ilustrasi kepada manajemen organisasi bahwa *employee engagement* dibentuk oleh kondisi sosial di lingkungan kerja (*Reciprocal Social Settings*).

- b. Membantu organisasi dalam memilih *HRM practices* yang perlu diprioritaskan untuk mendukung terbentuknya *reciprocal social settings*.

1.5 Sistematika Tesis

Tesis ini memiliki beberapa bab yang berbeda. Bab ini meliputi pendahuluan (BAB I), kerangka teoretis (BAB II), metode penelitian (BAB III), hasil dan pembahasan penelitian (BAB IV), serta penutup (BAB V). Penjelasan singkat mengenai isi dari masing-masing bab akan dijelaskan sebagai berikut.

Bab pertama adalah pendahuluan yang memiliki beberapa subbab, yakni latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika tesis. Bab ini berfungsi untuk mengungkap dan menjelaskan terkait masalah yang akan diteliti dalam tesis.

Bab kedua adalah kerangka teoretis. Kerangka teoretis memuat beberapa subbab berbeda, yakni landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual, pengembangan hipotesis, serta model analisis. Bab ini berfungsi untuk menjelaskan mengenai 3 hal, yakni teori seperti apa yang digunakan di dalam penelitian, hasil penelitian terdahulu, dan bagaimana hipotesis penelitian dapat dikembangkan secara ilmiah.

Bab ketiga adalah metodologi penelitian. Metodologi penelitian memiliki beberapa subbab berbeda, yakni jenis penelitian, definisi

operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, serta kriteria pengujian hipotesis. Bab ini berfungsi untuk menjelaskan mengenai prosedur atau cara yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara ilmiah.

Bab keempat adalah hasil dan pembahasan penelitian. Hasil dan pembahasan penelitian memuat beberapa subbab berbeda, yakni gambaran umum objek penelitian, analisis deskriptif, pengujian hipotesis, serta hasil dan pembahasan sendiri. Bab ini berfungsi untuk memberikan gambaran kepada pembaca terkait bagaimana proses pengujian hipotesis dilaksanakan. Selain itu, bab yang sama turut memiliki fungsi lain dalam menjelaskan secara ilmiah terkait alasan yang mendasari terbentuknya hasil uji hipotesis tersebut.

Bab kelima adalah penutup. Penutup terdiri dari beberapa subbab berbeda, yakni kesimpulan, implikasi penelitian, serta keterbatasan penelitian dan arah bagi peneliti selanjutnya. Bab ini berfungsi untuk mendeskripsikan 3 hal. Pertama, memberikan pernyataan atas terdukung atau tidaknya hipotesis penelitian. Kedua, menjelaskan mengenai kendala yang dialami dalam proses penelitian. Ketiga, bagaimana peneliti selanjutnya dapat menyikapi keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini dan mengembangkannya ke arah yang lebih baik.