

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan pesat teknologi saat ini menjadikan keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam teknologi sebagai faktor kunci untuk kesuksesan perusahaan. Kemampuan untuk mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi mutakhir menjadi sangat penting dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di berbagai sektor. Hal tersebut sangat relevan di industri logistik dan ekspedisi, di mana teknologi memainkan peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Perusahaan perlu memastikan bahwa SDM yang ada tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang memadai, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi yang terus berkembang.

Dengan adanya sistem manajemen gudang, pelacakan kendaraan dan barang secara *real-time*, serta berbagai aplikasi teknologi lainnya, kompetensi teknis karyawan menjadi sangat vital untuk mengoptimalkan operasional dan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Kemampuan SDM untuk mengelola, memelihara, dan memanfaatkan teknologi ini akan mempengaruhi seberapa baik perusahaan dapat bersaing dan memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis. Kompetensi SDM dalam teknologi tidak hanya mendukung operasional yang lebih efisien tetapi juga memperkuat hubungan dengan konsumen melalui layanan yang lebih responsif dan andal.

Easley dan Kleinberg (2010) menjelaskan bahwa meskipun teknologi cukup mempermudah operasional, tetapi sumber daya manusia (SDM) tetap memiliki peran yang paling penting. Peran SDM pada perusahaan logistik dan ekspedisi adalah pada pelayanan pelanggan dan operasional, kreativitas dan kompetensi, pengambilan keputusan, dan interaksi dan hubungan interpersonal. Dengan demikian, walaupun perusahaan memiliki teknologi yang canggih, peran SDM masih tetap menjadi yang utama dikarenakan SDM merupakan aset utama sebagai penunjang keberhasilan organisasi (Joushan, 2015). Namun tidak semua perusahaan memiliki SDM yang memadai dalam hal kompetensi, kemampuan serta jumlah karyawan tersebut.

Wiweko dan Riyanti (2023) menjelaskan bahwa perusahaan logistik seringkali membutuhkan jumlah karyawan yang banyak dan kompeten dikarenakan industri logistik dan ekspedisi melibatkan banyak proses yang memerlukan tenaga manusia. Beberapa alasan perusahaan logistik membutuhkan banyak karyawan antara lain karena adanya skala operasi yang besar, beragam posisi dan tugas, kebutuhan akan fleksibilitas, dan peningkatan permintaan. Ketika perusahaan memiliki jumlah karyawan yang minim, maka akan berdampak ke tanggung jawab tambahan di luar tugas utama, yang disebut beban kerja berlebih.

Salah satu perusahaan yang mengalami permasalahan terkait jumlah karyawan yang kurang memadai dalam pelaksanaan operasional perusahaan meskipun teknologi dan sarana prasana memadai yaitu PT. X. PT. X adalah sebuah perusahaan logistik yang berlokasi di Kota Makassar dan berfungsi

sebagai kantor cabang dengan delapan anak perusahaan yang tersebar di berbagai wilayah. Perusahaan ini berperan penting dalam mengelola rantai pasok dan distribusi barang dengan efisien, melayani berbagai kebutuhan logistik, mulai dari transportasi hingga penyimpanan. Struktur organisasi PT. X terdiri dari karyawan yang terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu pekerja kantor yang bertanggung jawab atas manajemen, administrasi, dan koordinasi operasional, serta pekerja lapangan yang terlibat langsung dalam proses distribusi dan pengelolaan logistik di lapangan, memastikan kelancaran operasi dan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Masalah yang disebabkan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan standar adalah beban kerja berlebih. Hal tersebut dapat menyebabkan beban kerja yang tinggi, dan lembur yang tidak menentu sehingga banyak karyawan harus menangani lebih banyak pekerjaan daripada yang seharusnya, dan akan berdampak dalam mempengaruhi kualitas dan efisiensi kerja.

Karyawan PT. X, baik yang bekerja di kantor maupun di lapangan, sering kali merasa terbebani oleh kekurangan tenaga kerja di perusahaan. Karyawan melaporkan bahwa beban kerja berlebih memaksa untuk sering bekerja lembur dengan frekuensi yang meningkat, menyebabkan kelelahan fisik dan emosional. Meskipun begitu, para karyawan tetap dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, yang menunjukkan dedikasi dan komitmen dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan. Namun, hal tersebut menyebabkan banyak karyawan yang sering terlambat masuk kerja akibat kelelahan dan jam kerja yang tidak teratur. Kondisi ini juga berpotensi menyebabkan *burnout*, yang tidak hanya

menurunkan produktivitas, dan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk *resign*, sehingga akhirnya dapat memperburuk masalah kekurangan tenaga kerja dan mengganggu stabilitas perusahaan (Sonnetag & Fritz, 2015).

Peneliti melakukan wawancara terhadap tiga karyawan pada tanggal 3 Mei 2024 di PT. X. Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa karyawan sering mengeluh dengan pekerjaan tambahan yang diberikan, membuat mereka sering lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tambahan tersebut. Permasalahan ini berdampak pada waktu istirahat makan dan jam pulang kerja karyawan, di mana terdapat karyawan yang tetap mengerjakan pekerjaan utama dan mengambil lembur untuk menyelesaikan pekerjaan tambahan. Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa dua dari tiga karyawan mengalami dampak signifikan dari kekurangan tenaga kerja. Karyawan sering merasa terbebani dengan beban kerja berlebih, yang berdampak pada keterlambatan masuk kerja. Dua karyawan tersebut mengungkapkan kelelahan fisik dan stres tinggi akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan, yang mempengaruhi kesejahteraan fisik dan emosional mereka secara negatif.

Di sisi lain, salah satu karyawan lainnya yang diwawancarai memiliki motivasi yang kuat terhadap pekerjaan meskipun menghadapi kekurangan tenaga kerja. Karyawan ini merasa mampu menyesuaikan diri dengan beban kerja yang tinggi, termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik, dan berusaha bertanggung jawab dalam pekerjaan, yang menunjukkan adanya *Work Engagement* dari karyawan. *Work Engagement* mencerminkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan beban kerja tinggi, tetap termotivasi,

dan bertanggung jawab meskipun menghadapi kekurangan tenaga kerja dan tekanan tambahan.

Perbandingan antara gaji dan beban kerja sering kali memerlukan perhatian khusus terhadap dukungan atasan serta kepuasan yang diberikan baik dalam bentuk materi maupun moril. Gaji yang tidak memadai dibandingkan dengan beban kerja yang tinggi dapat menurunkan motivasi karyawan, membuat mereka merasa tidak dihargai. Dukungan atasan dalam bentuk penghargaan finansial seperti bonus atau insentif yang sesuai dengan beban kerja dapat mengurangi ketidakpuasan dan meningkatkan semangat kerja. Selain itu, dukungan moril seperti pengakuan atas pencapaian, *feedback* positif, dan kesempatan untuk pengembangan diri juga penting.

Andriani, Ahman, dan Santoso (2020) menjelaskan bahwa salah satu solusi yang dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya dampak jangka panjang dari permasalahan diatas adalah dengan meningkatkan *work engagement* karyawan karena karyawan yang lebih terlibat cenderung memiliki kesejahteraan emosional dan fisik yang lebih baik, serta produktivitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat mengurangi kelelahan dan stres.. Dampak positif yang muncul adalah karyawan akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka dan lebih bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang puas dengan hasil kerjanya dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Work Engagement adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap pekerjaan di tempat kerja. Hal ini mencakup tingkat motivasi yang tinggi, keterlibatan aktif dalam tugas-tugas pekerjaan, serta perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. *Work Engagement* menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara karyawan dengan pekerjaannya, yang berdampak positif pada produktivitas individu, kepuasan kerja, dan keseluruhan performa organisasi (Puspitawati & Atmaja, 2020). *Work Engagement* menimbulkan energi positif sehingga karyawan selalu aktif dan terus menerus membenamkan diri dalam pekerjaan karyawan dan menyisakan sedikit waktu untuk berpikir negatif seperti halnya meninggalkan organisasi (Memon et al. 2023). Karyawan yang terikat secara fisik, kognitif dan emosional memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh positif terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990).

Schaufeli (2002) mengemukakan karyawan yang memiliki *Work Engagement* menunjukkan karakteristik dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Semangat ditunjukkan oleh para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan selalu masuk kantor dan tidak menunda-nunda pekerjaan. Dedikasi yang diberikan oleh karyawan berupa selalu menyelesaikan pekerjaan utama dan pekerjaan tambahan dengan baik serta tetap bertahan dalam perusahaan yang ditunjukkan dengan masa kerja minimal dua tahun. Penghayatan para karyawan dapat terlihat dari hasil kerja berupa target yang tercapai. Selanjutnya, Schaufeli (2002) menjelaskan *vigor* dikarakteristikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, *dedication*

dikarakteristikan sebagai keterlibatan kuat yang ditandai rasa antusias dan rasa bangga dan *absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi yang serius dan terlibat penuh dalam pekerjaan. *Perceived Organizational Support* menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat *Work Engagement* karyawan, dengan persepsi karyawan terhadap perusahaan yang memberikan dukungan kepada para karyawan dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan motivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Bakker (2010) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Work Engagement* karyawan, antara lain tuntutan kerja (*job demands*), sumber daya kerja (*job resource*), sumber daya pribadi (*personal resources*), keyakinan diri (*self-efficacy*), optimisme, ketangguhan (*resilience*), dan strategi penanganan stress (*coping strategies*). Bakker (2007) mengemukakan bahwa salah satu pendorong karyawan untuk meningkatkan *engagement* adalah dengan meningkatkan keyakinan diri kepada perusahaan bahwa perusahaan menghargai kontribusi yang diberikan atau yang disebut *perceived organizational support*.

Wahyuni (2019) menjelaskan *Perceived Organizational Support* adalah persepsi yang timbul dari keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi yang diberikan, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan, memberikan perhatian pada kehidupan pribadi karyawan, dan bersikap adil dalam perlakuan. Persepsi ini mencakup penilaian umum tentang bagaimana organisasi mengakui usaha dan dedikasi karyawan,

memperhatikan kebutuhan karyawan baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja, serta merespons dengan baik terhadap isu-isu yang dihadapi karyawan.

Krishnan dan Mary (2012) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* sebagai sensitivitas dan pendapat karyawan mengenai sejauh mana keterlibatannya dihargai dan diakui oleh organisasi. *Perceived Organizational Support* mencerminkan bagaimana karyawan menilai sikap organisasi terhadap kontribusi yang diberikan, baik dalam hal pengakuan atas kerja keras, dukungan untuk pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, hingga perlakuan yang adil dan transparan dalam keputusan organisasional. Persepsi tersebut penting karena dapat mempengaruhi tingkat motivasi, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Teori *Needs* yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943, menjelaskan bahwa kebutuhan manusia meliputi berbagai aspek biologis dan psikologis, baik materi maupun moril (Fajrin & Fauzi, 2023). Hierarki kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan dasar seperti makanan dan tempat tinggal, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan untuk mengembangkan diri (Kurniawan, Pamungkas, & Eva, 2024). Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Work Engagement* dapat dilihat melalui hierarki ini. Ketika perusahaan memberikan dukungan yang baik, seperti penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan, hal ini membantu memenuhi kebutuhan rasa aman dan penghargaan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang aktif dan terlibat cenderung menyampaikan kebutuhannya lebih jelas.

Perceived Organizational Support dan *Work Engagement* mencerminkan hubungan saling mempengaruhi. Ketika dukungan dari organisasi, seperti penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan dirasakan secara positif, serta keterlibatan dalam pekerjaan meningkat. Persepsi ini menciptakan hubungan kerja yang positif, memperkuat motivasi, dan meningkatkan produktivitas terhadap tujuan perusahaan. Sebaliknya, tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam menyampaikan kebutuhan yang dapat memotivasi perusahaan untuk memberikan lebih banyak apresiasi. Hubungan ini menciptakan siklus positif yang mendukung kesejahteraan dan kesuksesan perusahaan. Hubungan antara *Work Engagement* dan *Perceived Organizational Support* di PT. X terlihat jelas ketika perusahaan memperkenalkan program penghargaan bulanan untuk karyawan berprestasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraaannya menunjukkan peningkatan signifikan dalam keterlibatan di tempat kerja. Peningkatan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan tugas terlihat jelas. Sebagai hasilnya, karyawan menjadi lebih aktif dalam menyampaikan kebutuhan dan ide kepada manajemen, yang mendorong perusahaan untuk memberikan lebih banyak dukungan dan apresiasi.

Perceived Organizational Support terindikasi memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement*. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memberikan dukungan yang memadai, seperti perhatian terhadap kesejahteraan dan pengakuan atas kinerja, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Perasaan didukung ini tidak

hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka secara keseluruhan. Dengan adanya dukungan yang konsisten dari organisasi, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, yang berdampak positif pada performa dan produktivitas mereka.

Selain itu, dimensi *Perceived Organizational Support* seperti *Fairness*, *Supervisor Support*, serta Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan *Work Engagement*. Lambert, et al (2021) mengemukakan ketika karyawan merasakan keadilan dalam perlakuan, kebijakan, dan keputusan yang diambil oleh organisasi, mereka cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi dengan pekerjaan mereka. Dukungan atasan yang kuat, seperti bimbingan dan umpan balik positif, juga memperkuat komitmen karyawan. Lebih jauh lagi, penghargaan yang layak dan kondisi kerja yang mendukung berkontribusi pada peningkatan semangat dan dedikasi karyawan. (Verdian & Hosen, 2024) Kombinasi dari faktor-faktor tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa didukung, dihargai, dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Sehingga setiap dimensi yang terdapat dalam *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement*.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mufarrikhah, Yuniardi, and Syakarofath (2020) mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* berkaitan erat dengan *Work Engagement*. Semakin tinggi *Perceived*

Organizational Support maka semakin tinggi *Work Engagement* karyawan dan akan meminimalisir *turnover* dalam perusahaan. Putri (2023) dalam penelitiannya mengemukakan ketika karyawan melihat manajemen mencoba untuk memperhatikan dan berinvestasi pada karyawan dan pada teknologi, maka karyawan tersebut akan merasa kuat, berdedikasi dan diserap oleh pekerjaan karyawan, dari penelitiannya tersebut ditemukan hasil *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Fairnandha (2021) dalam penelitiannya menemukan hasil *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi apresiasi dari organisasi, semakin tinggi juga keterikatan kerja karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian permasalahan dan hasil penelitian yang dikemukakan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "*Work Engagement* Karyawan di PT. X Ditinjau Dari *Perceived Organizational Support*"

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X?
2. Apakah *fairness* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X?
3. Apakah *supervisor support* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X?

4. Apakah penghargaan organisasi dan kondisi kerja memiliki hubungan dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Reward and Job Condition* terhadap *Work Engagement* pada karyawan PT. X.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat secara teoritis maupun secara praktis.

- a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi.

- b. Manfaat praktis

Memberikan informasi dan pemahaman bagi masyarakat terutama seluruh sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentang hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement*.

1. Bagi karyawan

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman kepada karyawan terkait pentingnya meningkatkan *Work Engagement* agar dapat mempertahankan motivasi dan produktivitas kerja meskipun menghadapi masalah pekerjaan dan lingkungan kerja meskipun menghadapi masalah pekerjaan dan lingkungan kerja.

2. Bagi organisasi

Penelitian ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan mengenai peran *Perceived Organizational Support* dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif yang berujung pada peningkatan *Work Engagement* karyawan. Hal ini dapat mengurangi tingkat *turnover*, menjaga stabilitas tenaga kerja, dan memperkuat reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang baik. manfaat lainnya untuk organisasi yaitu memberikan referensi tambahan yang berkaitan dengan pentingnya persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan karyawan.