

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era modern seperti saat ini di mana persaingan antara organisasi dan perusahaan semakin sengit, setiap organisasi dan perusahaan berlomba-lomba mencari karyawan yang kompeten untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan mereka. Manajemen sebuah organisasi menilai bahwa karyawan merupakan aset yang vital bagi organisasi sehingga mendapatkan karyawan yang kompeten dan loyal menjadi salah satu fokus utama dari sebuah organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang ilmu yang mengkaji interaksi manusia sebagai aset yang dikelola dan diberdayakan, dengan penerapan yang sesuai dengan praktik dan kebijakan yang sudah disepakati serta dijalankan menurut fungsi manajemen dengan tujuan untuk mencapai visi dan misi dalam sebuah organisasi. MSDM dianggap penting dalam mencapai kesuksesan bisnis, sehingga departemen SDM memiliki karakteristik unik. Prestise yang sering dilekatkan pada departemen ini menjadi kebanggaan tersendiri bagi para profesional manajemen yang ingin menjadi bagian penting di dalamnya. Oleh karena itu, untuk menjadi profesional SDM, diperlukan kompetensi yang memadai Bairizki (2020).

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya merupakan sebuah universitas atau perguruan tinggi swasta. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dikelola oleh Yayasan Brata Bhkati yang merupakan yayasan Purnawiran di lingkungan

Kepolisian Negara Republik Indonesia. Yayasan Brata Bhakti, sebagai penyelenggara, bertanggung jawab mewujudkan tujuan pendidikan nasional untuk mendukung keberhasilan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia secara khusus serta mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat, bangsa, dan negara secara umum.

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya memiliki visi untuk menjadi universitas unggulan baik di tingkat nasional maupun internasional, dengan fokus pada wawasan kebangsaan dan keamanan, guna menghasilkan sumber daya manusia yang kompetitif dan berintegritas. Untuk mencapai visi tersebut, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya memerlukan dukungan sumber daya manusia yang berkompeten dengan keterampilan terhadap pekerjaan yang tinggi. Oleh karena itu, mengingat pentingnya faktor keterampilan karyawan (*employee engagement*) bagi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, penelitian ini akan melakukan studi kasus pada karyawan universitas tersebut.

Tingkat persaingan yang ketat dalam mendapatkan karyawan tersebut ternyata membawa dampak bagi organisasi yaitu karyawan dapat dengan cepat dan mudah berpindah pekerjaan. Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya sekaligus meningkatkan biaya organisasi di mana ketika karyawan berpindah kerja, organisasi perlu melakukan rekrutasi karyawan baru serta memulai pengembangan karyawan dari dasar yang menimbulkan konsekuensi biaya bagi organisasi.

Melihat fenomena tersebut, *employee engagement* dinilai sangat penting dalam mendukung tujuan organisasi sekaligus mengurangi tingkat turnover karyawan.

Beberapa pakar berpendapat bahwa keterlibatan karyawan harus menjadi prioritas bagi manajemen dan pimpinan sebuah organisasi agar perusahaan dapat bertahan menghadapi krisis Bukit et al. (2017). Perusahaan konsultan publik, Mencer, mengartikan keterlibatan karyawan sebagai komitmen atau motivasi yang berhubungan dengan kondisi psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan terhadap kesuksesan organisasi dan melaksanakan tugas dengan standar tinggi, melampaui persyaratan yang ditetapkan Truss et al. (2013).

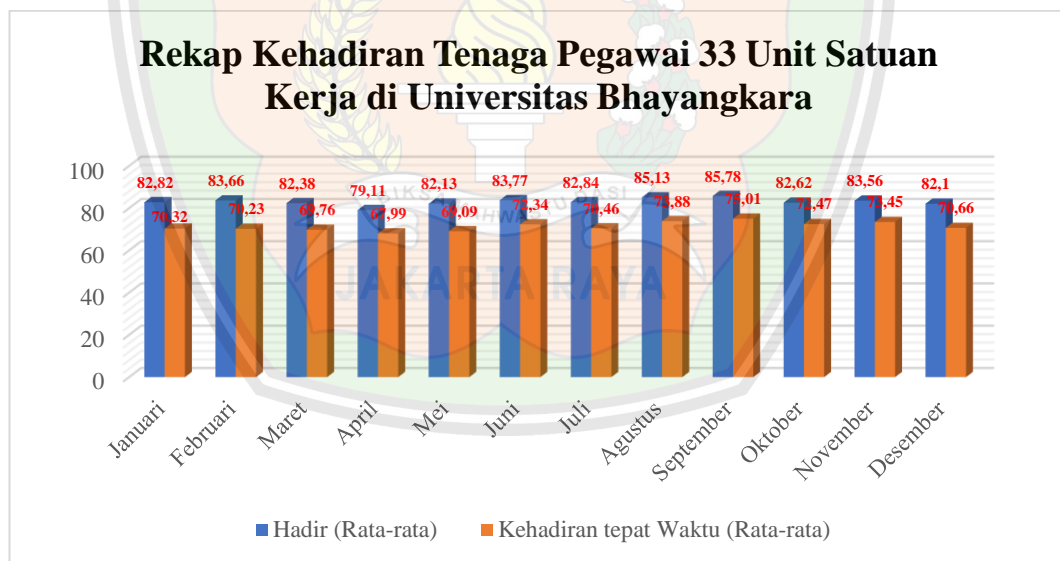
Employee engagement memiliki beberapa dimensi turunan. Menurut Senen et al. (2020), dimensi *employee engagement* meliputi semangat atau *vigor*, dedikasi atau *dedication*, dan penyerapan atau *absorption*. Semangat atau *vigor* merupakan aspek yang ditandai oleh tingkat energi yang tinggi disertai dengan ketahanan mental serta kemauan kemauan untuk berusaha keras dan ketekunan dalam menghadapi tantangan sekaligus semangat untuk menyelesaikan tugas. dedikasi mencakup antusiasme, inspirasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan. Sedangkan penyerapan ditandai oleh konsentrasi dan minat yang dalam, dimana individu tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu dengan cepat, dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan sehingga seringkali melupakan lingkungan sekitar.

Berdasarkan kondisi tersebut, Gallup dalam Handoyo & Setiawan (2017) membagi karyawan menjadi tiga kelompok: *Terlibat*, *Tidak Terlibat*, dan *Tidak Terlibat Aktif*. Karyawan yang tergolong *engaged* adalah mereka yang konsisten menunjukkan kinerja tinggi dan memanfaatkan kelebihan mereka untuk mendorong inovasi. Oleh karena itu, karyawan yang *engaged* dinilai mampu memberikan pengaruh yang positif baik bagi diri mereka sendiri secara individual maupun bagi kinerja tim secara keseluruhan. Tingginya tingkat *employee engagement*

berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan karena karyawan berusaha memberikan yang terbaik.

Melihat pentingnya *employee engagement* bagi tercapainya tujuan sebuah organisasi, dalam penelitian ini akan dilakukan pengukuran pengaruh beberapa variabel terhadap *employee engagement*. Penelitian akan mengambil studi kasus di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Sementara itu, obyek penelitian yang dipilih adalah seluruh karyawan di berbagai fungsi yang bekerja di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Salah satu pertimbangan pemilihan obyek penelitian di Universitas Bhayangkara didasarkan pada rekap kehadiran bagi para tenaga pegawai dilingkungan sebanyak 33 unit satuan kerja terlihat pada data grafik tabel dibawah ini :



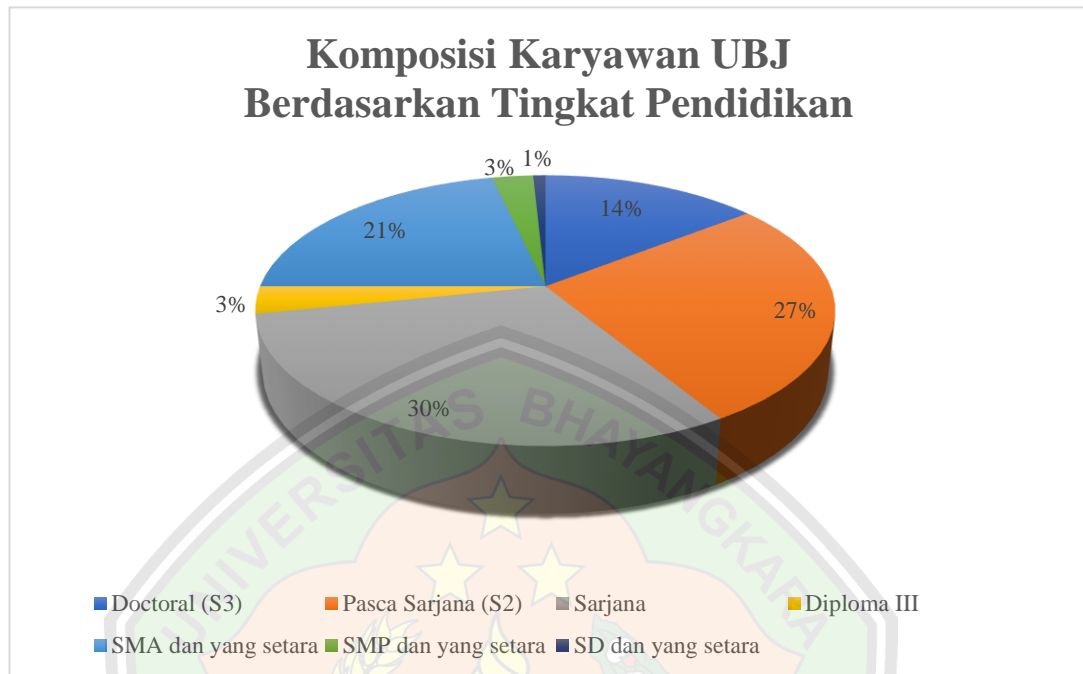
Gambar 1.1 Rekap Kehadiran Karyawan 33 Unit Kerja di Universitas Bhayangkara

Melihat data seperti yang ditampilkan pada grafik tersebut di atas, terlihat bahwa terdapat isu atau permasalahan di mana karyawan memiliki kinerja yang cukup

tinggi serta memiliki tingkat kehadiran yang cukup baik namun di sisi lain ketepatan masuk kerja dinilai masih sangat kurang. Hal tersebut dapat terjadi mengingat pemeliharaan SDM dinilai masih. Salah satu hal yang dapat dilakukan agar karyawan memiliki kinerja yang optimal adalah dengan memberikan motivasi serta membuat mereka merasa terikat dengan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung memberikan performa terbaik mereka dan menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan secara optimal untuk mencapai tujuan institusi Wicaksono & Rahmawati (2019).

Selain itu kompetensi pegawai merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun, sering kali ditemui permasalahan terkait dengan kurangnya kompetensi pegawai yang berdampak negatif pada kinerja organisasi. Salah satu masalah utama adalah rendahnya kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan dinamika kerja. Selain itu, permasalahan kompetensi juga dapat disebabkan oleh kondisi di mana banyak pegawai dengan latar belakang pendidikan yang kurang memadai untuk menempati posisi yang dibutuhkan. Kondisi ini diperparah dengan minimnya evaluasi kinerja yang komprehensif, yang mengakibatkan sulitnya mengidentifikasi kebutuhan pengembangan spesifik bagi setiap pegawai. Akibatnya, banyak pegawai yang tidak memiliki kompetensi dan pendidikan yang memadai untuk menjalankan tugas-

tugas mereka secara efektif, yang pada akhirnya menghambat pencapaian visi dan misi organisasi, terlihat pada data tingkat pendidikan dibawah ini :



Gambar 1.2 Komposisi Karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada data yang disajikan di gambar 1.2 bahwa tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya masih terdapat presentase yang masih kurang dengan tingkat kompetensi yang ada, tidak sesuai keterampilan karyawan dengan tuntutan pekerjaan mengakibatkan kesenjangan antara kebutuhan pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki, yang pada gilirannya menyebabkan karyawan merasa frustrasi, kurang termotivasi, dan meragukan kemampuan mereka, mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Tingkat pendidikan dan kompetensi memiliki pengaruh yang besar bagi kinerja pegawai. Latar belakang dan tingkat pendidikan karyawan dapat menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja mereka, demikian juga dengan

kompetensinya. Pegawai dengan tingkat pendidikan dan kompetensi yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja, yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan Muliantika et al. (2020).

Kesenjangan penelitian yang ada terletak pada kurangnya penelitian yang mengkaji hubungan antara kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi sebagai variabel intervening, khususnya di lingkungan perguruan tinggi swasta di Indonesia. Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Lianasari & Ahmadi (2022) telah mengeksplorasi dampak lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, namun variabel *employee engagement* belum banyak dibahas. Selain itu, penelitian oleh Bonaparte Rêgo et al. (2017) dan Hernidatiatin & Susijawati (2017) hanya mengukur hubungan langsung antara variabel tanpa melibatkan variabel moderasi atau intervening.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dengan melibatkan variabel motivasi sebagai variabel intervening sehingga penelitian ini dapat memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif tentang bagaimana kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Temuan ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya serta mampu memberikan dasar bagi implementasi praktis di bidang manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini penting dilakukan karena *employee engagement* memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung memberikan performa terbaik mereka, yang pada akhirnya mendukung pencapaian visi dan misi institusi. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, sebagai institusi pendidikan yang berfokus pada pengembangan SDM berkualitas, memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan kebijakan dan strategi yang mendukung peningkatan *employee engagement* di lingkungan universitas.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah khazanah ilmu pengetahuan tetapi juga memberikan solusi praktis untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan melalui peningkatan *employee engagement*.

Penelitian ini akan fokus mengukur pengaruh beberapa variabel, baik yang bersifat internal (intrinsik) seperti tingkat pendidikan dan kompetensi karyawan, maupun yang bersifat eksternal (ekstrinsik) seperti kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini akan menggunakan variabel intervening yaitu motivasi. Dengan menggabungkan variabel independen yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik serta melibatkan variabel intervening, diharapkan penelitian ini akan memberikan hasil yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan diberi judul **“Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap *Employee engagement* Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan beberapa permasalahan dari penelitian ini yang didasarkan pada konteks penelitian (dalam bentuk pertanyaan), dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
3. Bagaimana pengaruh tingkat pendidikan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
6. Bagaimana pengaruh tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
8. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
9. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?
10. Bagaimana pengaruh tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan uraian permasalahan yang telah disusun sesuai subbab sebelumnya, beberapa tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyelidiki pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Menyelidiki pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Menyelidiki pengaruh tingkat pendidikan terhadap motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
4. Menyelidiki pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
5. Menyelidiki pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
6. Menyelidiki pengaruh tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
7. Menyelidiki pengaruh motivasi kerja terhadap *employee engagement* Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
8. Menyelidiki pengaruh kompetensi terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
9. Menyelidiki pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
10. Menyelidiki pengaruh tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pengembangan Ilmu

Bagi ruang lingkup ilmu pengetahuan, penelitian yang dilakukan dapat memperkaya dan mempertajam referensi terkait variabel-variabel yang mempengaruhi *employee engagement*. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan untuk penelitian-penelitian berikutnya khususnya penelitian mengenai *employee engagement* mengingat variabel *employee engagement* dinilai sangat penting bagi kinerja sebuah organisasi.

2. Bagi Praktisi

Mengingat pentingnya *employee engagement* bagi kinerja sebuah organisasi, khususnya dalam mengurangi tingkat turnover karyawan, melalui penelitian ini, akan diketahui variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan. Selanjutnya, secara praktis, Universitas Bhayangkara dapat membuat kebijakan strategis yang perlu dilaksanakan dalam meningkatkan *employee engagement* di lingkungan Universitas. Strategi tersebut dapat dilakukan di beberapa tahap antara lain :

1. Tahap Rekrutmen, yaitu mencari calon karyawan dengan standard kompetensi dan tingkat pendidikan tertentu untuk mencapai *employee engagement* yang diharapkan.
2. Tahap Pengembangan, yaitu menyusun strategi pengembangan karyawan, meliputi pengembangan teknis yaitu yang berkaitan dengan pendidikan serta kompetensi teknis lainnya dalam rangka mencapai *employee engagement* yang diharapkan serta pengembangan kepemimpinan sebagai faktor yang mendukung terciptanya *employee engagement*.

1.5 Batasan Masalah

Untuk menjalankan penelitian ini dengan lebih terperinci dan terfokus, diperlukan pembatasan cakupan penelitian pada beberapa variabel tertentu yang relevan. Penelitian ini akan mengamati variabel-variabel yang meliputi kompetensi, tingkat pendidikan, dan kepemimpinan yang merupakan variabel independen; motivasi kerja yang merupakan variabel intervening; serta *employee engagement* yang merupakan variabel dependen.

Kompetensi sebagai variabel independen akan mencakup kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Tingkat pendidikan sebagai variabel independen akan mencakup latar belakang pendidikan formal karyawan, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Kepemimpinan sebagai variabel independen akan mencakup gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial para pemimpin dalam organisasi. Motivasi kerja akan berperan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. Motivasi kerja mencakup motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi semangat dan dorongan karyawan dalam bekerja. Variabel ini berfungsi sebagai variabel intervening antara variabel independen (kompetensi, tingkat pendidikan, dan kepemimpinan) dan variabel dependen (*employee engagement*).

Employee engagement, sebagai variabel dependen, akan mencakup tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Fokus dari penelitian ini juga untuk memahami pengaruh kompetensi, tingkat pendidikan, dan kepemimpinan terhadap *employee engagement* melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Dengan pembatasan pada variabel-variabel tersebut, penelitian ini diharapkan dapat dilakukan dengan lebih mendalam dan memberikan hasil yang lebih baik dan akurat serta relevan.

1.6 Sistematika Penulisan

Bagian Pertama PENDAHULUAN

Bab I berisi penjelasan yang mendasari penelitian yang dimulai dari dengan Latar Belakang Masalah yang menguraikan konteks dan alasan pentingnya penelitian ini dilakukan. Dalam bagian ini dijelaskan tentang tantangan yang dihadapi oleh Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dalam meningkatkan *employee engagement* di kalangan karyawan, serta pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan.

Selanjutnya, bagian Rumusan Masalah menyajikan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dirumuskan untuk mengatasi permasalahan yang telah diidentifikasi. Pertanyaan penelitian ini berfokus pada bagaimana kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan mempengaruhi *employee engagement* dengan motivasi sebagai variabel intervening.

Tujuan Penelitian diuraikan setelah Rumusan Masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui serta menguji pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi sebagai variabel intervening di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis.

Manfaat Penelitian dijelaskan dalam bagian berikutnya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya

dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta memberikan rekomendasi praktis bagi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Bagian Batasan Masalah memberikan fokus yang jelas pada ruang lingkup penelitian. Penelitian ini dibatasi pada variabel kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan sebagai variabel independen; motivasi sebagai variabel intervening; dan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Populasi penelitian adalah karyawan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Bagian Kedua TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini membahas berbagai literatur yang relevan dengan penelitian ini. Pembahasan teori dalam bab ini mencakup teori besar (*grand theory*) yang berhubungan dengan *employee engagement*, teori antara (*middle theory*) terkait dengan motivasi sebagai variabel intervening, dan teori substansi (*substantive theory*) yang menjelaskan variabel independen seperti kompetensi, kepemimpinan, dan tingkat pendidikan. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga disajikan untuk memberikan dasar yang kuat bagi penelitian ini. Bagian ini ditutup dengan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bagian Ketiga METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini akan menjelaskan metode yang digunakan. Selain itu bagian ini juga menguraikan lokasi dan waktu penelitian serta populasi dan sampel yang digunakan berikut operasionalisasi variabel penelitian yang digunakan. Terakhir, bagian ini juga menjelaskan terkait metode pengumpulan data yang digunakan serta teknik analisis datanya.

Bagian Keempat ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan menjelaskan data yang diperoleh termasuk analisisnya yang akan disajikan dalam bentuk deskripsi serta sistematis.

Bagian Kelima PENUTUP

Bagian ini merupakan bagian terakhir yang akan berisi kesimpulan sebagai hasil dari analisa data yang dilakukan sebelumnya serta rekomendasi baik secara implikasi maupun untuk penelitian sebelumnya.

