

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan dalam lingkungan institusi yang dinamis, yang kerap dihadapi dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi, merupakan hal yang tidak dapat dihindari (Samsami et al., 2015). Untuk tetap eksis dalam situasi yang penuh dinamika dan ketidakpastian, diperlukan tingkat kreativitas dan inovasi yang berkelanjutan (Hua et al., 2015). Oleh karena itu, menjaga dan mengelola sumber daya kreatif dan inovatif menjadi suatu hal yang krusial bagi institusi. Steindórsdóttir et al. (2020) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) memiliki peran sentral sebagai faktor produksi yang kunci dalam menciptakan inovasi dan membantu institusi mencapai tujuannya. Kehadiran pegawai menjadi elemen utama dalam meningkatkan keberlanjutan bisnis institusi melalui berbagai aspek, seperti persaingan pasar, penyelesaian masalah, dan membentuk kredibilitas institusi (Monika & Nurmaya, 2021).

Namun, memberdayakan keberadaan pegawai untuk berkontribusi positif pada kinerja institusi tidaklah sesederhana itu. Institusi saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan ketenagakerjaan yang dapat mengancam keberlanjutan operasionalnya. Salah satu masalah utama yang mengancam keberadaan sumber daya manusia sebagai faktor kunci kesuksesan institusi adalah tingginya angka turnover pegawai (Khairunisa dan Muafi, 2022). Dampak dari tingginya tingkat turnover ini dapat memberikan kerugian yang signifikan bagi organisasi. Masalah

turnover ini bersifat kompleks karena berkaitan dengan produktivitas, motivasi, disiplin, moral, dan loyalitas pegawai yang rendah (Suyono et al., 2020). Pada tahun 2019, rata-rata tingkat turnover di Indonesia mencapai sekitar 7%, masih berada di bawah ambang batas normal yang ditetapkan sekitar 10% (Mercer, 2020; Haris et al., 2002).

Hingga tahun 2022, perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS), menghadapi tingkat turnover yang tinggi mencapai 23,2% (Kucoro, 2022). Hal ini terjadi meskipun perguruan tinggi menghadapi persaingan yang sangat sengit. Persaingan dengan perguruan tinggi negeri (PTN), di mana remunerasi, pendapatan, dan stabilitas pekerjaan lebih terjamin, membuat beberapa PTS kurang kompetitif dalam hal tingkat turnover karyawan. Masalah ketenagakerjaan ini lebih kompleks dengan adanya faktor-faktor seperti jam kerja yang panjang, work overload yang berat, agresi dari pelanggan, tingkat stres, ketidaknyamanan jadwal kerja, dan work overload lainnya yang menjadi tantangan umum bagi para pegawai di institusi tersebut (Hamir et al., 2020).

Faktor-faktor seperti work overload dan peran ganda dalam konteks pekerjaan dan keluarga menjadi elemen yang dapat mempengaruhi komitmen dan kinerja para pegawai. Dalam situasi ini, institusi dapat mengalami dampak negatif, termasuk kinerja pegawai yang tidak optimal, rendahnya tingkat komitmen, dan kesulitan dalam mempertahankan staf yang berkompeten dan berkinerja tinggi (Fajrin, Febrianto, & Puspitasari, 2022). Menurut Hernandez, Stanley, dan Miller (2014), solusi untuk mengatasi masalah ketenagakerjaan ini melibatkan konsep job

embeddedness dan employee engagement. Tingginya tingkat job embeddedness di institusi dapat mengurangi tingkat turnover, karena pegawai merasa terikat secara kuat dengan organisasi dan sulit untuk meninggalkannya (Wheeler, Harris, & Sablynski, 2012).

Job embeddedness mencerminkan perilaku pegawai yang terikat dengan organisasi karena adanya lingkungan kerja yang mendukung (Ducharme, Knudsen, & Roman, 2007). Konsep job embeddedness menunjukkan dukungan sosial dan alamiah yang dirasakan oleh pegawai di tempat kerja dan identifikasi nilai-nilai yang sesuai dengan lingkungan kerja (Ducharme et al., 2007). Job embeddedness menjadi faktor kunci untuk menjaga keberlangsungan institusi (Hernandez et al., 2014). Menurut Hernandez et al (2014), Job embeddedness akan lebih efektif ketika disertai dengan peningkatan employee engagement atau keterlibatan pegawai. Saat ini, employee engagement menjadi tantangan bagi profesional SDM untuk menjaga agar pegawai tetap terlibat dalam pekerjaan mereka. Tanpa adanya employee engagement, sebuah institusi tidak dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama (Chanana & Sangeeta, 2020).

Terbentuknya keterlibatan dengan institusi dapat memengaruhi embeddedness pegawai, mencegah mereka meninggalkan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk merancang strategi organisasional khusus yang bertujuan mempertahankan keterkaitan dan keterikatan pegawai potensial. Hal ini dapat dicapai dengan menanamkan loyalitas kepada institusi melalui partisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi dan komunitas terkait (Putri et al.,

2019). Namun, hasil penelitian terbaru oleh Bugis, Purwana, dan Saprudin (2021) menyatakan bahwa keterlibatan pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan pegawai. Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya menjadikan dasar terbentuknya *research gap* pada topik ini dan semakin menarik untuk diperdalam

Menanggapi fenomena tingginya tingkat turnover pada PTS (Kucoro, 2022), menjadi relevan untuk diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, studi ini akan berfokus pada pegawai PTS sebagai representatif yang memiliki tingkat turnover yang cukup tinggi. PTS harus secara tidak langsung memperhatikan dan memperbaiki faktor-faktor seperti turnover intention atau pengukuran yang signifikan terkait dengan keterlibatan pegawai yang berniat meninggalkan tempat kerja (Suhakim & Badrianto, 2021). Tantangan akibat pengaruh dari turnover intention akan berdampak pada komitmen, yang pada gilirannya membuat pegawai tetap terlibat dalam pekerjaan mereka (Fajrin et al., 2022).

PTS perlu menerapkan manajemen strategis dalam bidang employee engagement atau keterlibatan kinerja pegawai, ini menjadi penting untuk mengarahkan perbaikan institusi karena tingkat resignasi pegawai PTS yang relatif tinggi (Weiss, 2022). Para karyawan di PTS menghadapi tekanan kerja yang intens, termasuk tugas administratif, tugas pengajaran, penelitian, dan adanya lembur pada staf pendukung, yang dianggap sebagai work overload yang tidak sesuai dengan waktu kerja, menyisakan sedikit waktu untuk keperluan pribadi dan berkumpul dengan keluarga. Selain itu, banyak PTS masih memberikan remunerasi dan

tunjangan yang dianggap kurang kompetitif dibandingkan dengan PTN. Tingkat resignasi yang tinggi menunjukkan bahwa meningkatkan keterlibatan pegawai di PTS bukanlah tugas yang mudah (Rustikarini, 2021).

Fenomena di atas dapat menjadi *phenomena gap* sehingga diperlukan strategi khusus untuk membentuk budaya employee engagement sebagai langkah untuk menjaga kinerja institusi secara positif dan memperkuat komitmen sebagai tindakan konkret dalam institusi (Rustikarini, 2021). Keterlibatan tenaga kerja telah terbukti meningkatkan produktivitas dan profitabilitas bagi institusi. Menerapkan strategi employee engagement yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan menjadi sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang institusi dari kinerja yang diberikan oleh para pegawai (Sugianingrat et al., 2018). Penting juga untuk mencatat bahwa pengukuran employee engagement sebagai tolok ukur kinerja pegawai telah menjadi tren yang terus berkembang dalam dunia bisnis (Rachmawati, 2013).

Penelitian terdahulu (Rustikarini, 2021), terlihat bahwa employee engagement adalah strategi yang efektif untuk mempertahankan pegawai, dan manajemen PTS memiliki peran kunci dalam menerapkan konsep ini. Dalam menerapkan strategi employee engagement, manajemen PTS sebaiknya memperhatikan hubungan antara manajemen institusi dan karyawan, keterikatan terhadap visi dan misi institusi, serta memberikan dukungan dan umpan balik kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan keterikatan kerja para pekerja (Rustikarini, 2021).

Konflik dalam dua arah, yang dikenal sebagai *work-family conflict*, menjadi faktor signifikan yang dapat berdampak negatif pada pembentukan keterikatan kerja, terutama bagi karyawan yang sudah menikah. Mereka diharapkan dapat mengelola waktu dengan bijak antara pekerjaan dan keluarga (Mulyana & Fintariasari, 2022). Kajian mengenai *work-family conflict* di PTS bermanfaat untuk menyelidiki pengaruh faktor personal dan organisasional terhadap penanganan konflik antara pekerjaan dan keluarga, memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana karyawan dapat menggunakan faktor organisasional dan personal untuk mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga dengan lebih baik.

Aktivitas di bidang pendidikan di PTS mencakup tingginya intensitas kerja dan jam kerja informal yang lebih lama. *Work overload* atau *work overload* yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental pada pegawai. Akibatnya, *work overload* yang harus diatasi dalam jangka waktu tertentu dapat berdampak negatif pada tingkat *job embeddedness* di institusi dan berkontribusi pada kinerja yang tidak optimal (Wijaya & Suhardiyah, 2020). Keselarasan pegawai terhadap *work overload* menjadi faktor kunci untuk meningkatkan *job embeddedness*. Ini penting untuk memotivasi pegawai sehingga mereka memiliki keinginan untuk mengoptimalkan kemampuan mereka sesuai dengan tugas pekerjaan yang diemban (Diasmoro, 2017).

Work overload yang berlebihan dapat meningkatkan konflik kinerja baik dalam lingkup pekerjaan maupun di luar pekerjaan, berdampak pada tingkat

keterlibatan pekerjaan yang rendah. Hanya sekitar 15% pegawai yang merasa terikat dengan institusi tempat mereka bekerja (AON-Hewitt, 2013) sebagaimana yang diungkapkan oleh Siswono (2016). Oleh karena itu, penyesuaian work overload di PTS menjadi faktor krusial yang harus diperhatikan dalam menerapkan pendekatan konsep strategi *employee engagement* sebagai upaya untuk meningkatkan *job embeddedness*. Dalam menghadapi situasi tersebut, menjadi tanggung jawab seluruh unit dan Biro Sumber Daya Manusia (BSDM) khususnya untuk melakukan identifikasi kondisi di lingkungan institusi secara menyeluruh dan mendalam.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah work overload memengaruhi strategi *employee engagement* di PTS?
2. Apakah *work family conflict* memengaruhi strategi *employee engagement* di PTS?
3. Apakah work overload memengaruhi *job embeddedness* di PTS?
4. Apakah *work family conflict* memengaruhi *job embeddedness* di PTS?
5. Apakah strategi *employee engagement* memengaruhi *job embeddedness* di PTS?
6. Apakah work overload memengaruhi *job embeddedness* dengan strategi *employee* di PTS?
7. Apakah *work family conflict* memengaruhi *job embeddedness* dengan strategi

employee engagement di PTS?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Menguji pengaruh work overload terhadap strategi *employee engagement* pada PTS.
2. Menguji pengaruh work overload terhadap strategi *employee engagement* strategi pada PTS.
3. Menguji pengaruh *work family conflict* terhadap strategi *employee engagement* pada PTS.
4. Menguji pengaruh *work family conflict* terhadap *job embeddedness* pada PTS.
5. Menguji pengaruh strategi *employee engagement* terhadap *job embeddedness* pada PTS.
6. Menguji pengaruh peran mediasi strategi *employee engagement* terhadap hubungan work overload dan *job embeddedness* di PTS.
7. Menguji pengaruh peran mediasi strategi *employee engagement* terhadap hubungan *work family conflict* terhadap *job embeddedness* di PTS.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis.

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yang penting dalam dua aspek utama. Pertama, kontribusi terhadap teori *job embeddedness* dengan menguji dampak work-family conflict dan work overload

terhadap tingkat keterikatan pegawai di institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemahaman yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan pegawai, memperkaya literatur akademis terkait job embeddedness. Selanjutnya, penelitian ini membantu pengembangan teori employee engagement dengan menjelajahi peran mediator strategi employee engagement dalam memoderasi hubungan antara work-family conflict, work overload, dan job embeddedness.

2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi pihak manajemen institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini dapat membantu para pelaku memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan dan kinerja pegawai, sehingga dapat diambil keputusan strategis yang lebih tepat dalam manajemen sumber daya manusia. Temuan penelitian juga dapat membantu pengembangan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti mengurangi work-family conflict dan mengelola work overload pegawai dengan bijak.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dengan memberikan panduan untuk meningkatkan strategi employee engagement di institusi pendidikan tinggi. Ini dapat mencakup pengembangan inisiatif pelatihan, dukungan, dan program kesejahteraan yang dapat memotivasi dan

meningkatkan keterikatan pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk perbaikan lingkungan kerja, termasuk upaya mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga serta manajemen work overload pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan dampak positif pada manajemen sumber daya manusia dan kinerja institusi pendidikan tinggi secara keseluruhan.