

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini globalisasi telah menguasai Dunia. Perkembangan teknologi, budaya, migrasi, dan lingkungan kerja semakin beragam. Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak keragaman, mulai dari budaya, sikap perilaku, Pendidikan, suku, agama, hingga Lingkungan. Dengan adanya berbagai latar belakang tersebut, hal ini dapat mempengaruhi nilai dan pola pikir setiap individu,. Fakta ini menjadi alasan utama di sebuah organisasi dimana budaya, kemampuan, Pendidikan, pengalaman, hingga perbedaan sosial yang berbeda cukup berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*). Pengaruh tersebut bisa berupa pengaruh yang positif maupun negatif. Pengaruh inilah yang dapat mempengaruhi tingkat *Employee Engagement* karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting di dalam organisasi dimana SDM merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berguna untuk menghasilkan karyawan yang terampil, *engaged*, berkomitmen dan memiliki motivasi yang baik untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan organisasi (Widiyanto, 2019). Adanya latar belakang karyawan yang beragam di sebuah perusahaan seperti perbedaan latar belakang Pendidikan, budaya, umur, suku, hingga lingkungan hidup membuat perusahaan perlu melakukan Manajemen Keragaman (*diversity management*). Menurut Sukalova & Ceniga (2020) organisasi yang menjaga keragaman karyawannya dalam jangka

panjang serta memasukkannya kedalam aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) seperti rekrutmen, penggajian dan memastikan bahwa evaluasi karyawan dilakukan dengan cara terstruktur adil, memiliki pola pikir yang fleksibel, dan memiliki keterampilan teknis serta strategis maka mereka adalah yang berhasil memperkenalkan program yang mendukung untuk keberlanjutan lingkungan kerja yang solid sehingga dapat menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan dikelola dengan tepat guna untuk mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten. Maka dari itu keberlanjutan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dilakukan untuk memaksimalkan kinerja karyawan, tingkat Keterikatan karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bangun (2012, dalam Femi & Prasetya, 2017) *diversity management* merupakan langkah yang diambil untuk memaksimalkan potensi keragaman yang atas karakteristik perbedaan-perbedaan para anggota untuk mencapai kinerja yang lebih baik. *diversity management* berguna untuk mendukung keberagaman di perusahaan karena jika disuatu perusahaan *diversity management* tidak dikelola dengan baik, maka cenderung mengakibatkan perubahan hubungan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*). Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk mengelola keragaman yang ada untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) nya agar karyawan semakin kompeten, kreatif, inovatif, dan mendapatkan lingkungan yang dapat dipercaya serta kondisi kerja yang nyaman sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Alshaabani, Hamza, & Rudnák (2021) selain Manajemen Keragaman (*diversity management*) ada variabel yang dapat mempengaruhi Keterikatan Karyawan (*employee engagement*), yaitu Kepercayaan Organisasi (*organizational trust*) dan Ketidakamanan Kerja (*job insecurity*). Menurut (Si & A, 2019) *Organizational Trust* merupakan sebuah kepercayaan dan harapan didalam organisasi terkait kompetensi, niat baik, keadilan, dan perilaku atasan terhadap karyawan dalam bekerja. Peran organisasi dalam memberikan kepercayaan terhadap karyawan cukup penting. Menurut Colquitt, LePine, & Wesson (2019) ketika karyawan merasa diberi kepercayaan oleh organisasi maka karyawan akan setuju untuk melampaui tugas mereka dengan imbalan berupa perlakuan yang adil dan layak dari organisasi dan karyawan percaya bahwa upaya mereka tersebut akan dihargai dan setimpal dengan apa yang diberikan organisasi atas tugas dan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Hal ini disebut juga dengan teori *social exchange theory*. Menurut Ugwu et al. (2014, dalam Alshaabani, Hamza, & Rudnák, 2021) kepercayaan merupakan kunci bagi organisasi untuk memastikan kesejahteraan dan kepercayaan terhadap karyawan sehingga karyawan akan senang jika perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawannya dengan cara terlibat di tempat kerja sehingga karyawan akan memiliki tingkat *Employee Engagement* yang cukup tinggi dan positif.

Selain itu, dengan adanya keragaman pada karyawan membuat karyawan merasa tidak aman saat bekerja (*Job Insecurity*). Menurut Wening (2005, dalam Setiawan & Putra, 2016) *Job Insecurity* merupakan sebuah kondisi ketidakberdayaan dalam mempertahankan kesinambungan atau keselarasan pada situasi kerja. hal ini

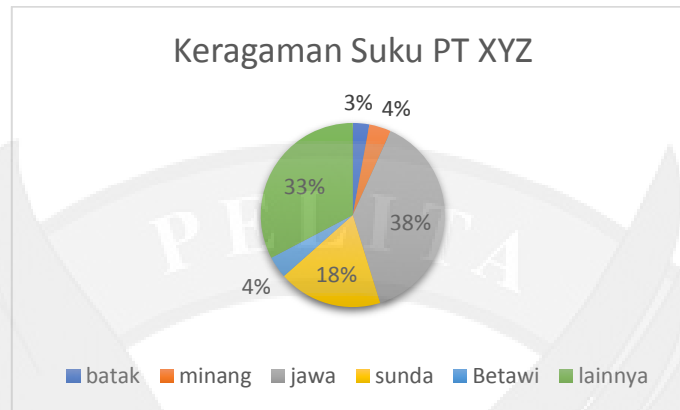
dapat mempengaruhi tingkat *Employee Engagement* pada karyawan karena ketika karyawan merasa tidak berdaya atas pekerjaan maupun lingkungannya yang dikarenakan perbedaan keragaman yang terjadi di perusahaan, maka karyawan akan mempertahankan Keterikatan kerja yang lebih rendah sehingga profitabilitas perusahaan pun akan menurun. namun sebaliknya, jika karyawan merasa berdaya atas pekerjaan maupun lingkungannya terhadap perbedaan keragaman yang terjadi di perusahaan, maka karyawan akan mempertahankan Keterikatan kerja yang cukup tinggi, penuh energi karena pada dasarnya *Employee Engagement* merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja suatu organisasi (Alshaabani, Hamza, & Rudnák, 2021).



Gambar 1.1 Kasus Covid-19 di Indonesia
Sumber: Web Data Pemantauan Covid-19

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa Dunia sedang masa Pandemi Covid-19. Indonesia sendiri memiliki kasus Covid-19 yang cukup tinggi. Dengan tingginya kasus Covid-19 ini membuat masyarakat Indoensia cukup merasa tidak aman dengan situasi dan kondisi baik itu finansial maupun pekerjaan. Selain faktor keragaman, dengan adanya pandemi Covid-19 dianggap sebagai sensasi yang dirasakan oleh karyawan sehingga karyawan takut akan kehilangan pekerjaannya maupun cemas tidak dapat menghadapi ancaman yang ada. Maka dari itu peran organisasi dalam memberikan kepercayaan (*Organizational trust*) terhadap

karyawan perlu dilakukan agar karyawan merasa nyaman dan memiliki tingkat *Engagement* yang baik.



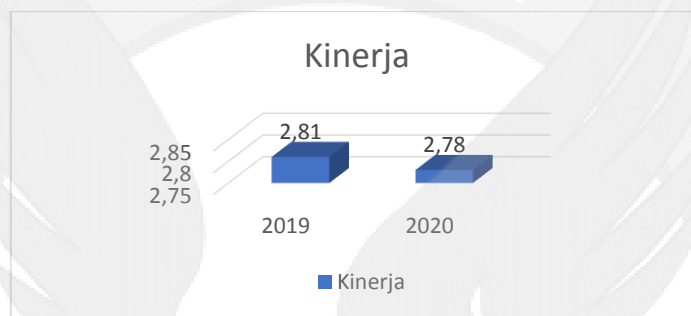
Gambar 1.2 Keragaman Suku di PT XYZ

Sumber: data diolah penulis, 2022

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distributor aspal dan merupakan anak perusahaan dari group multinasional yang berada di Thailand yang beroperasi di ASIA. PT. XYZ berpusat di Jakarta dan memiliki beberapa cabang di beberapa wilayah di Indonesia seperti Balikpapan, Aceh, Medan, Palembang, Cilegon, Sampit, dan Batulicin. Dengan memiliki beberapa cabang, menunjukkan bahwa latar belakang karyawan PT. XYZ cukup beragam salah satunya adalah suku yang dijelaskan pada gambar diatas. Dimana perbedaan suku ini dapat mempengaruhi komunikasi dan juga cara kerja karena setiap suku memiliki cara komunikasi yang berbeda-beda sehingga dapat mempengaruhi dan memberikan implikasi terhadap keterikatan karyawan (Ramaditya & Nazzario, 2020).

Dengan adanya latar belakang yang beragam dan merupakan anak perusahaan dari perusahaan multinasional, serta ditengah pandemi seperti ini, membuat karyawan merasa tidak aman terhadap pekerjaan baik itu takut akan kehilangan pekerjaannya maupun tidak dapat menghadapi ancaman yang timbul di sekitarnya,

sehingga penting bagi perusahaan terutama perusahaan multinasional untuk mengelola keragamannya dengan baik agar dapat meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, berinovasi, dan kreatif, inovatif, *engaged*, dan mendapatkan lingkungan yang dapat dipercaya serta kondisi kerja yang nyaman sehingga keterikatan karyawan pun akan meningkat dan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.



Gambar 1.3 Grafik Penurunan Kinerja karyawan PT XYZ

Sumber: data diolah penulis, 2022

Berdasarkan data diatas, menunjukkan grafik penurunan kinerja karyawan di PT XYZ pada tahun 2020. Berdasarkan grafik tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2020 PT XYZ mengalami penurunan penilaian kinerja karyawan/*appraisal*, hal ini tentu dapat mempengaruhi tingkat Keterikatan Karyawan (*employee engagement*). Jika perusahaan ingin memiliki karyawan yang cukup *engaged*, maka dari itu hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi perusahaan agar perusahaan mampu memiliki karyawan yang cukup *engaged*. Perusahaan yang memiliki karyawan yang cukup *engaged* dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga mempengaruhi kesuksesan perusahaan (Madyaratri & Izzati, 2021).

Penelitian ini juga dilaksanakan didasari oleh masih belum banyak penelitian yang membahas pengaruh Manajemen Keragaman (*diversity management*) terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) dengan pengaruh variabel

mediasi Kepercayaan Organisasi (*Organizational trust*) dan Ketidakmanan kerja (*Job Insecurity*). Selain itu penelitian Alshaabani et al. (2021) menyatakan bahwa pembahasan tentang Manajemen Keragaman (*diversity management*) terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) dianggap sebagai topik yang baru. Seperti penelitian sebelumnya Ganji et al. (2020) yang membahas tentang dampak *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan di Universitas Mashhad, dan (Downey et al., 2014) yang membahas tentang dampak *Diversity Management* terhadap *Engagement* pada karyawan sektor Kesehatan yang dimana didalam penelitian tersebut tidak membahas bagaimana pengaruh Manajemen Keragaman (*diversty management*) terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) dengan variabel mediasi Kepercayaan Organisasi (*organizational trust*) dan Ketidakmanan kerja (*job insecurity*) mengingat variabel mediasi ini cukup penting dan berdampak pada Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) dan perusahaan dimana perusahaan yang memiliki karyawan yang *engaged* dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga mempengaruhi kesuksesan perusahaan (Madyaratri & Izzati, 2021).

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh Manajemen Keragaman (*diversty management*) terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi (*Organizational trust*) dan Ketidakmanan bekerja (*Job Insecurity*) maka penulis mengangkat judul “Analisis Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Employee Engagement* dimediasi Oleh *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* Pada PT. XYZ”

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah adanya pengaruh positif dan signifikan *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah adanya pengaruh positif dan signifikan *Diversity Management* terhadap *Organizational Trust*?
3. Apakah adanya pengaruh positif dan signifikan *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*?
4. Apakah *Organizational Trust* dapat memediasi *Diversity Management* dan *Employee Engagement*?
5. Apakah adanya pengaruh negatif dan signifikan *Diversity Management* terhadap *Job Insecurity*?
6. Apakah adanya pengaruh negatif dan signifikan *Job Insecurity* terhadap *Employee Engagement*?
7. Apakah *Job Insecurity* dapat memediasi *diversity management* dan *Employee Engagement*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Diversity Management* terhadap *Organizational Trust*.

3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *organizational trust* dalam memediasi *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Diversity Management* terhadap *Job Insecurity*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Employee Engagement*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Job Insecurity* dalam memediasi *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement*?

1.4. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui dampak *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement* dengan adanya variabel *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* sehingga bisa menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk kedepannya agar menjadi lebih baik lagi.

1.5.2. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan referensi baru mengenai pengaruh dari *Diversity Management* terhadap *Employee Engagement* dengan *Job Insecurity* dan *Organizational Trust* sebagai mediasi serta memberikan informasi-informasi yang belum ada pada penelitian sebelumnya.

1.5. Sistematika Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini, peneliti membahas tentang latar belakang yang menjeleaskan mengapa memilih topik ini untuk dibahas. Selain itu, didalam bab ini terdapat penjelasan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat praktisi dan teoritis, serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini membahas teori dan penjelesan konseptual terkait variable yang akan digunakan didalam penelitian yang berguna untuk menggambarkan hubungan antar variable. Teori dan konsep yang digunakan didapatkan berdasarakan dari jurnal dan buku.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang metode yang akan digunakan didalam penelitian. Metodologi penelitian yang akan digunakan meliputi lokasi, obyek dan subyek penelitian, definisi konseptual, penentuan data dan sumber data, pengumpulan data, metode penarikan sampel, penentuan jumlah sampel, skala pengukuran, Teknik pengolahan data, Teknik Analisa data, serta hasil uji validitas dan reabilitas.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi hasil dari penelitian termasuk profil responden, deskripsi konstruksi penelitian, hasil inner model, outer model, hasil uji hipotesis dan hasil hipotesis. dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan hasil kesimpulan dari keseluruhan bab yang sudah dibuat. Didalam bab ini terdapat saran yang diberikan kepada organisasi sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

