

BAB I

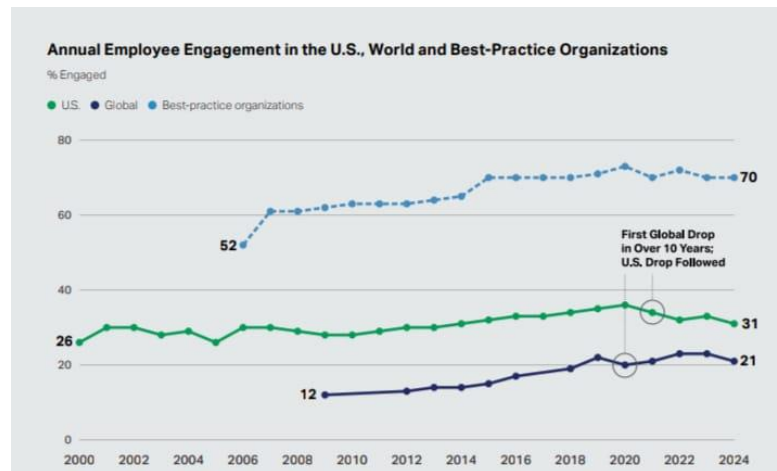
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam organisasi yang memiliki peran strategis dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Di tengah perkembangan globalisasi serta persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan tidak hanya dituntut untuk fokus pada kualitas produk dan layanan, tetapi juga harus mampu mengelola SDM secara efektif dan terencana. Karyawan yang memiliki kompetensi, motivasi, serta tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi akan memberikan kontribusi optimal dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Menurut Arnold B. Bakker (dalam Sukoco et al., 2020) karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tingkat keterikatan kerjanya rendah. Hal ini karena individu yang terikat pada pekerjaan umumnya merasa lebih bersemangat dan puas dalam menjalankan pekerjaannya, serta memiliki kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik. Kondisi tersebut memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Meskipun keterlibatan kerja telah diakui sebagai faktor penting dalam efektivitas organisasi, hasil survei Gallup State of the Global Workplace 2025 menunjukkan bahwa tingkat keberlangsungan kerja global mengalami penurunan dari 23% menjadi hanya 21% pada tahun 2024, yang merupakan salah satu angka terendah dalam 12 tahun terakhir.



Gambar 1. 1 Data Survey Global Employee Engagement
Sumber: Gallup 2025

Salah satu penyebab utama menurunnya keterlibatan berasal dari turunnya keterlibatan manajer dan lemahnya hubungan antarpegawai, yang berakibat pada menurunnya semangat, motivasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan adanya dukungan dari organisasi umumnya akan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih konsisten serta produktivitas yang lebih optimal. Berdasarkan laporan global workplace di tahun 2025 oleh (Gallup, 2025), sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 2, terlihat bahwa kawasan Asia Tenggara hanya memiliki tingkat *employee engagement* sebesar 26%, termasuk Indonesia. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan masih menjadi permasalahan yang cukup serius khususnya di negara-negara berkembang.

Schaufeli & Bakker (dalam Sukoco et al., 2020) menjelaskan bahwa *work engagement* dipahami sebagai keadaan positif, penuh keterlibatan, dan berorientasi pada performa, ditandai oleh tiga aspek inti yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi umumnya memperlihatkan kinerja yang lebih optimal, kondisi psikologis yang

lebih stabil, serta mampu menjalin hubungan kerja yang lebih harmonis. Dengan demikian, *work engagement* dipandang sebagai faktor penting yang berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja sekaligus memperkuat daya saing organisasi.

Salah satu faktor yang memengaruhi *work engagement* adalah *perceived organizational support* (POS). Konsep POS mencerminkan sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan serta menghargai kontribusi mereka berikan (Eisenberger et al. 2020). Tingginya tingkat dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat mendorong peningkatan motivasi intrinsik, semangat kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, dukungan yang diberikan oleh organisasi akan direspons oleh karyawan melalui sikap dan perilaku positif, salah satunya berupa peningkatan *work engagement*.

Selain dukungan organisasi, *career growth* juga merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Hau et al., (2021) mendefinisikan *career growth* sebagai aktivitas organisasi yang membantu karyawan merencanakan karirnya secara terstruktur melalui pembinaan, pengembangan keterampilan, serta penyediaan peluang kemajuan karir, sehingga potensi individu dan organisasi dapat berkembang secara optimal. Pertumbuhan karir dipengaruhi oleh dukungan organisasional yang memberikan ruang bagi perkembangan profesional.

Selain itu, faktor lain yang turut memengaruhi *work engagement* adalah *psychological safety*. Menurut Edmondson (dalam Grailey et al., 2021) *Psychological safety* merupakan kondisi ketika karyawan merasa aman untuk mengemukakan pendapat tanpa adanya rasa takut terhadap penilaian negatif maupun konsekuensi yang merugikan. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis akan mendorong karyawan untuk lebih berani berinisiatif serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. (Dirk, Zamralita, & Reza, 2025) menemukan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan positif dengan engagement, kreativitas, dan kontribusi kerja. Namun, pengaruhnya dapat bervariasi tergantung budaya kerja dan pola komunikasi dalam organisasi.

Fenomena rendahnya *work engagement* relevan dalam konteks industri kosmetik Indonesia yang mengalami pertumbuhan pesat. Menurut siaran pers Kementerian Perindustrian (Kemenperin), jumlah pelaku usaha di bidang kosmetik nasional mengalami guncangan pesat: dari 726 unit pada tahun 2020 menjadi sekitar 1.292 unit pada tahun 2024. Salah satu perusahaan yang berkembang pesat di industri tersebut adalah Can Beauty. Can Beauty berdiri pada 28 Agustus 2020 di tengah pandemi COVID-19. Saat ini, perusahaan memiliki lebih dari 13.000 mitra bisnis di seluruh Indonesia.

Can Beauty berkomitmen menjadi perusahaan skincare dan kosmetik nomor satu di Indonesia dengan filosofi bahwa “kulit sehat adalah hak semua orang”. Perkembangan pesat Can Beauty menunjukkan dinamika organisasi yang terus beradaptasi terhadap perubahan pasar, tren kecantikan, serta

tantangan inovasi. Meskipun perusahaan mengalami perkembangan yang signifikan dari sisi bisnis dan jangkauan pasar, di sisi internal masih ditemukan beberapa fenomena terkait pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan observasi awal, komunikasi antara staf dan manajemen berjalan cukup terbuka, di mana karyawan dapat menyampaikan aspirasi, ide, maupun pendapat melalui kepala divisi masing-masing. Namun, perusahaan belum menyediakan fasilitas pelatihan internal yang terstruktur untuk pengembangan kompetensi karyawan. Karyawan diperbolehkan mengikuti pelatihan eksternal jika memerlukan peningkatan keterampilan, tetapi hanya sebagian kecil karyawan yang memanfaatkan kesempatan tersebut. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap peningkatan kapasitas karyawan masih terbatas, dan kesadaran individu terhadap pentingnya pengembangan diri belum sepenuhnya optimal. Ketiadaan program pelatihan internal dan terbatasnya partisipasi dalam pelatihan eksternal berpotensi menurunkan motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Selain itu, tim *Human Capital Business Partner* (HCBP) perusahaan masih berada dalam tahap observasi efektivitas terhadap pembagian *jobdesk*, tingkat motivasi kerja, serta pemetaan karyawan. Ketiadaan sistem pengembangan karier yang jelas, keterbatasan dukungan organisasi, dan kondisi psikologis yang belum optimal berpotensi menurunkan motivasi dan keterikatan kerja karyawan dalam jangka panjang. Kondisi tersebut juga tercermin dari data absensi karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia selama periode Agustus hingga November 2025.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Data Absensi Karyawan

| Bulan (Periode) | Jumlah Karyawan | Hadir (%) | Terlambat (%) | Izin (%) | Alpha (%) |
|------------------------|------------------------|------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| Agustus 2025 | 37 orang | 62,51 % | 9,68 % | 30,51 % | 0,00 % |
| September 2025 | 44 orang | 71,44 % | 9,47 % | 21,36 % | 0,00 % |
| Oktober 2025 | 47 orang | 77,52 % | 9,08 % | 15,53 % | 0,00 % |
| November 2025 | 48 orang | 73,78 % | 10,42 % | 17,89 % | 0,00 % |

Sumber: Data absensi internal perusahaan (2025)

Berdasarkan rekapitulasi data absensi, tingkat kehadiran karyawan berada pada kisaran 62,51% hingga 77,52%, dengan persentase kehadiran tertinggi terjadi pada Oktober 2025 dan terendah pada Agustus 2025. Di sisi lain, tingkat keterlambatan karyawan relatif konsisten setiap bulan, yaitu berkisar antara 9,08% hingga 10,42%. Selain itu, persentase izin karyawan masih tergolong cukup signifikan, dengan rentang antara 15,53% hingga 30,51% selama periode pengamatan. Hal tersebut memberikan gambaran awal mengenai perilaku kerja karyawan di tengah dinamika organisasi yang sedang berkembang. Data absensi ini digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat fenomena sumber daya manusia di perusahaan dan tidak dijadikan sebagai indikator langsung dalam pengukuran *work engagement*. Namun, kondisi kehadiran dan keterlambatan karyawan dapat mengindikasikan

perlunya perhatian lebih terhadap faktor-faktor organisasional dan psikologis yang memengaruhi keterikatan kerja karyawan.

Fenomena internal tersebut mengarah pada indikasi rendahnya *job resources* bagi karyawan. Oleh karena itu, secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* yang dikemukakan oleh (Bakker & Demerouti, 2007). Teori ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh *job resources* seperti *autonomy*, *feedback*, *supervisory support*, *career opportunities*, dan *role clarity*. Ketika karyawan memperoleh *job resources* yang memadai, mereka akan mengalami peningkatan motivasi, semangat, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, variabel *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety* dapat dikategorikan sebagai *job resources* yang berpotensi meningkatkan *work engagement*. Selain itu, *Social Exchange Theory (SET)* menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi dan perilaku karyawan. SET menekankan bahwa hubungan organisasi dan karyawan berlangsung melalui prinsip *reciprocity*, dimana karyawan akan membalas dukungan organisasi dengan sikap positif, termasuk meningkatnya keterikatan kerja.

Hasil penelitian terdahulu terkait ketiga variabel tersebut tidak selalu konsisten. Beberapa studi menunjukkan pengaruh yang kuat, sementara penelitian lain menghasilkan variabel tertentu tidak berpengaruh signifikan tergantung pada konteks budaya organisasi, jenis industri, serta karakteristik karyawan. Perbedaan temuan ini menandakan adanya gap empiris yang perlu diteliti lebih lanjut. Selain itu, secara kontekstual penelitian mengenai pengaruh

perceived organizational support, *career growth*, dan *psychological safety* terhadap *work engagement* dalam industri kosmetik lokal, khususnya pada CV Canbe Kosmetik Indonesia masih sangat terbatas. Hal ini menimbulkan *gap* penelitian yang penting untuk dikaji secara ilmiah.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada tingkat global, nasional, industri, serta kondisi nyata perusahaan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis secara kuantitatif pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Career Growth*, dan *Psychological Safety* terhadap *Work Engagement* karyawan pada CV Canbe Kosmetik Indonesia di Jombang. penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia?
2. Apakah *perceived organizational support* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia?
3. Apakah *career growth* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia?

4. Apakah *psychological safety* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety* secara simultan terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* secara parsial terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career growth* secara parsial terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *psychological safety* secara parsial terhadap *work engagement* pada karyawan CV Canbe Kosmetik Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Memperkuat pemahaman mengenai hubungan antara Perceived Organizational Support (POS), Career Growth, dan Psychological Safety terhadap Work Engagement, serta bagaimana ketiganya saling memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan.
2. Dapat menjadi referensi empiris untuk penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya yang mengkaji POS, Career Growth,

Psychological Safety, dan Work Engagement di industri kosmetik atau industri sejenis di Indonesia.

3. Memberikan bukti empiris tentang bagaimana persepsi dukungan organisasi dan keamanan psikologis dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperluas aplikasi teori Social Exchange Theory dan teori-teori terkait perilaku organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi penulis dalam memperdalam pemahaman serta meningkatkan kemampuan analisis terkait pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety* terhadap *work engagement* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi media bagi penulis untuk mengimplementasikan teori dan konsep yang telah diperoleh selama perkuliahan ke dalam konteks organisasi yang nyata, sekaligus mengasah keterampilan dalam melakukan penelitian, analisis data, serta penyusunan karya ilmiah.

2. Bagi CV Canbe Kosmetik Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen CV Canbe Kosmetik Indonesia dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Melalui pemahaman

mengenai pengaruh *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety*, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, memberikan peluang pengembangan karir yang jelas, serta membangun rasa aman secara psikologis, sehingga karyawan lebih terlibat, produktif, dan berkomitmen terhadap perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan wawasan bagi pihak lain, seperti peneliti selanjutnya, praktisi sumber daya manusia, maupun perusahaan sejenis, mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atau dasar pengembangan penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *perceived organizational support*, *career growth*, dan *psychological safety* dalam konteks organisasi.