

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dampak global yang dipicu oleh pandemi COVID-19 menyebabkan adanya perubahan yang signifikan terkait paradigma *employee well-being* di lingkungan kerja. *Employee well-being* yang dalam bahasa Indonesia disebut dengan kesejahteraan karyawan adalah konsep yang semakin mendapat perhatian. *Employee well-being* mencakup berbagai aspek, termasuk aspek fisik, mental, dan sosial. Hal ini mencakup aspek kebahagiaan, kepuasan hidup, kesehatan mental, dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan. Bakker et al. (2019) telah melakukan penelitian yang menyatakan kesejahteraan maupun kesehatan karyawan merupakan faktor yang mendukung keberhasilan dan kinerja organisasi. *Employee well-being* dianggap sebagai indikator penting dari kualitas hidup kerja karyawan. *Employee well-being* dapat memengaruhi kehidupan di tempat kerja dan berdampak pada hasil kerja (Karatepe et al., 2020) serta meningkatkan produktivitas organisasi dan individu (Hewett et al., 2018).

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sembada (PDAM Tirta Sembada) merupakan badan usaha milik daerah (BUMD) di bidang pelayanan air bersih. Tujuan berdirinya adalah untuk meningkatkan pendapatan daerah sebagai bagian dari pendapatan asli daerah (Perda Kab. Sleman Nomor 1 Tahun 2019). Dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah, perusahaan menyadari bahwa *employee well-being* (kesejahteraan karyawan)

bukan hanya tentang manfaat individu tetapi juga berkaitan dengan keberlanjutan dan kinerja keseluruhan perusahaan. Perubahan ini memberikan dampak dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan.

PDAM Tirta Sembada kerap kali mendapatkan keluhan terkait instalasi saluran pipa yang menghubungkan ke rumah masyarakat, layanan operasional, dan ketidakcakapan karyawan dalam melayani masyarakat. Masyarakat banyak mengajukan keluhan melalui media online dan secara langsung. Banyaknya keluhan yang masuk dari masyarakat membuat PDAM Tirta Sembada berkomitmen untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan supaya kinerja perusahaan semakin membaik.

Perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Salah satu cara yang dilakukan para pemimpin dengan menggunakan pendekatan *coaching leadership*. Dalam konteks organisasi, pemimpin memiliki peran strategis dalam menyampaikan prinsip dan nilai-nilai perusahaan (Valar et al., 2020). Tindakan pemimpin secara signifikan memengaruhi perilaku, hasil kerja, dan kesejahteraan dari pekerja. Saat ini, *coaching* banyak diterapkan pada lingkungan pekerjaan. *Coaching* atau yang dikenal sebagai *executive coaching* merupakan salah satu pendekatan efektif yang diterapkan dalam pengembangan kepemimpinan dan menjadi elemen utama dari pembelajaran organisasional dan manajemen bakat di lingkungan kerja. *Coaching* dijelaskan sebagai pendekatan yang bersifat

motivasional dengan memfasilitasi perubahan perilaku individu yang akan mengarah pada peningkatan fungsi pribadi dan profesional (Jarosz, 2021). *Coaching leadership* secara positif berhubungan dengan *employee well-being* (Wang et al., 2021). Hubungan antara pimpinan dan karyawan sangat penting untuk menciptakan karyawan yang efektif dan kesuksesan perusahaan. Dengan membimbing karyawan untuk memahami kondisi karyawan, pemimpin dimungkinkan untuk memberi pengembangan karyawan. *Coaching leadership* dapat membangun lingkungan kerja yang aman, dapat dipercaya, meningkatkan kinerja kerja, mengembangkan kesadaran diri karyawan, serta meningkatkan kepuasan dengan pekerjaan (Kalkavan & Katrinli, 2014). Pemimpin tidak hanya berbagi pengetahuan, tetapi juga mengakui upaya, memberi saran, dan memberikan umpan balik (Ali et al., 2020). Gaya kepemimpinan ini dianggap sebagai alat organisasi untuk mendorong dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk berinovasi (Romão et al., 2022).

Selain *coaching leadership*, *employee relationship* juga dapat berperan. *Employee relationship* yaitu hubungan internal antar perusahaan dengan karyawan. Hubungan karyawan perlu ditumbuhkan dan dijaga agar tercapai tujuan bersama. *Employee relationship* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Komunikasi di tempat kerja adalah salah satu aspek yang penting untuk meningkatkan hubungan antara karyawan (Wajong et al., 2019). *Employee Relationship* mengacu pada hubungan antara karyawan dan manajemen sebagai kerangka kerja keadilan organisasi yang terdiri dari budaya organisasi dan gaya manajemen serta aturan dan urutan

prosedur untuk keluhan dan pengelolaan konflik. Hakikatnya, tujuan *employee relationship* adalah untuk mencapai hubungan kerja yang harmonis dan meminimalkan praktik konflik dalam pekerjaan. *Employee relationship* memiliki hubungan positif terhadap *employee well-being* (Ehrhardt & Ragins, 2019).

Pelatihan disusun untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi karyawan. Penting bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk melakukan pelatihan tenaga kerja karena dapat memengaruhi produktivitas dan prestasi tenaga kerja serta organisasi atau perusahaan tempat bekerja. Pelatihan adalah proses mempertahankan atau meningkatkan keterampilan karyawan agar dapat bekerja dengan baik di tempat kerja. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dunia bisnis adalah melalui pelatihan. Adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah sebagai akibat dari perubahan lingkungan kerja strategis, serta faktor lain, baik karyawan baru maupun lama dianjurkan untuk mengikuti pelatihan (Astuti, 2023). Berbagi pengetahuan adalah aktivitas penting yang meningkatkan kemampuan individu untuk mengambil data dan sumber daya baru untuk tujuan pembelajaran, pemecahan masalah, dan perbaikan diri. Keberhasilan berbagi pengetahuan dalam bisnis tidak hanya berkaitan dengan teknologi tetapi juga berkaitan dengan faktor perilaku. Dunia usaha perlu menciptakan lingkungan terbuka untuk memotivasi karyawannya dalam berbagi pengetahuan secara positif dan sukarela. PDAM Tirta Sembada secara rutin melakukan pelatihan untuk menunjang kinerja

karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan *softskill* dan *hardskill* karyawan. Pelatihan karyawan diadakan rutin dua kali dalam satu tahun.

Namun, manajemen PDAM Tirta Sembada belum mengoptimalkan *coaching leadership* dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Karyawan pada level staf belum memiliki *coach* yang permanen dan tersertifikasi dari tim manajemen yang dapat membantu ataupun membimbing dalam penyelesaian pekerjaan dan pengembangan karier secara terstruktur. Perusahaan juga belum mengaji hubungan karyawan dalam aktivitas pekerjaan. Padahal, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya mampu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk memperdalam pemahaman mengenai pengaruh dan dampak *coaching leadership* dan *employee relationship* terhadap *employee well-being* yang dimediasi oleh *employee training*.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam upaya meningkatkan *employee well-being*, organisasi khususnya PDAM Tirta Sembada perlu memperhatikan *coaching leadership* dan *employee relationship* yang dianggap sebagai indikator penting dari kualitas hidup kerja karyawan dan dapat memengaruhi kehidupan di tempat kerja. Perusahaan perlu mengembangkan potensi karyawan dengan pembinaan (*coaching*) yang dilakukan oleh tim manajemen kepada karyawannya serta menciptakan relasi yang positif antar karyawan. Wang et al. (2021) dan Ehrhardt & Ragins (2019) telah meneliti bahwa *coaching leadership* dan *employee relationship* secara

positif berhubungan dengan *employee well-being*. *Coaching leadership* juga secara positif berhubungan dengan *employee training* (Liu & Xiang, 2020). Sedangkan *employee relationship* juga memiliki hubungan secara positif terhadap *employee training* (Balozzi, 2014). Selain itu, menurut Alshwabkeh (2020) *employee training* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being*.

Dalam penelitian terdahulu masih belum dilakukan penelitian yang menghubungkan *coaching leadership* dan *employee relationship* yang dimediasi oleh *employee training* untuk meningkatkan *employee well-being*, sehingga peneliti tertarik untuk menguji apakah *employee training* dapat memediasi hubungan antara *coaching leadership* dan *employee relationship* terhadap *employee well-being*. Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang perlu dijawab dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa *coaching leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee training* pada PDAM Tirta Sembada?
2. Apa *employee relationship* memiliki dampak positif terhadap *employee training* pada PDAM Tirta Sembada?
3. Apa *coaching leadership* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada?
4. Apa *employee relationship* memiliki dampak positif terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada?
5. Apa *employee training* berdampak positif terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada?

6. Apa *employee training* memediasi hubungan antara *coaching leadership* dan *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada?
7. Apa *employee training* memediasi hubungan antara *employee relationship* terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *coaching leadership* terhadap *employee training* pada PDAM Tirta Sembada.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee relationship* terhadap *employee training* pada PDAM Tirta Sembada.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *coaching leadership* terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee relationship* terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee training* terhadap *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada.
6. Menguji dan menganalisis peran *employee training* dalam memediasi hubungan antara *coaching leadership* dan *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada.
7. Menguji dan menganalisis peran *employee training* dalam memediasi hubungan antara *employee relationship* dan *employee well-being* pada PDAM Tirta Sembada.

1.4 Batasan Penelitian

Peneliti menetapkan beberapa batasan penelitian agar penelitian dapat terarah dan fokus. Lingkup penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Coaching leadership* sebagai variabel bebas. *Coaching leadership* yang dimaksud adalah pendekatan yang bersifat motivasional dengan memfasilitasi perubahan perilaku individu yang akan mengarah pada peningkatan fungsi pribadi dan profesional (Jarosz, 2021).
- b. *Employee relationship* sebagai variabel bebas. *Employee relationship* yang dimaksud adalah hubungan internal antar perusahaan dengan karyawan (Wajong et al., 2019).
- c. *Employee training* sebagai variabel pemediasi. *Employee training* yang dimaksud adalah proses untuk mempertahankan atau meningkatkan keterampilan karyawan agar menghasilkan kerja yang efektif (Astuti, 2023).
- d. *Employee well-being* sebagai variabel terikat. *Employee well-being* yang dimaksud menggambarkan kebahagiaan, kepuasan, pemenuhan keinginan, kemampuan dan pencapaian tugas seseorang (Ballesteros-Leiva et al., 2017).

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut beberapa manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Manfaat teoritis: penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori dan literatur ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Hasil penelitian dapat memberikan

wawasan tambahan tentang peran *employee relationship* sebagai mediator dalam hubungan antara *coaching leadership* dan *employee relationship* terhadap *employee well-being*. Penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dalam memahami lebih dalam hubungan antara faktor-faktor psikologis seperti *employee well-being*, *coaching leadership*, *employee relationship*, dan *employee training*.

2. Manfaat praktis: penelitian ini dapat memberikan wawasan praktis kepada organisasi tentang cara meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh *coaching leadership*, *employee relationship*, dan *employee training*, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang *employee well-being*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih berkelanjutan. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup kerja karyawan dan membantu organisasi dalam menjaga dan menarik bakat-bakat berkualitas.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan terbagi menjadi 5 bab. Kelima bab tersebut:

BAB I: Pendahuluan

Bab pertama tersusun atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Bab kedua tersusun atas landasan teori yang terdiri dari *employee well-being*, *coaching leadership*, *employee relationship*, dan *employee training*; penelitian terdahulu; pengembangan hipotesis; dan gambar model penelitian yang akan diteliti.

BAB III: Metodologi Penelitian

Bab ketiga terdiri dari desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional, metode pengukuran data, dan metode analisis data.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Pada Bab keempat peneliti akan membahas pengaruh *coaching leadership* dan *employee relationship* terhadap *employee well-being* serta menganalisis pengaruh *employee training* sebagai variabel mediasi.

BAB V: Penutup

Bab kelima terdiri dari kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, dan keterbatasan penelitian.