

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bekerja merupakan upaya bagi seseorang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, apalagi pada masa sekarang ini yang penuh dengan kompetisi, yang segalanya menuntut serba cepat dan tepat pada saat bekerja. Oleh karena itu, setiap karyawan diharapkan memiliki antusiasme yang tinggi serta berkomitmen terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya, dan terus berkembang meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Sumber daya manusia dalam perusahaan pun menjadi aspek keberhasilan perusahaan.

Dalam rangka memperoleh karyawan yang kompeten dibidangnya PT. SS telah melakukan *investasi* yang cukup besar dalam hal sumber daya manusia yaitu mulai dari pemberian *training* gratis bagi karyawan, dan lain sebagainya. PT. SS adalah perusahaan yang bergerak di bidang otomotif, didirikan di Indonesia pada tanggal 19 Januari 1976. PT. SS sudah memiliki merek dagang yang terdaftar di sembilan puluh negara, dan berhasil mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia. PT. SS menjalankan organisasi dengan visi menjadi perusahaan kelas dunia dalam industri komponen otomotif melalui peningkatan berkesinambungan dalam memenuhi semua persyaratan melalui kecemerlangan proses transformasi terbaik (SMSM, 2020). Visi PT. SS adalah agar perusahaan berdaya saing global, maka perusahaan harus mampu bersaing dalam dunia industri internasional. Dengan salah satunya adalah selalu meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan tentunya mendapat pengaruh besar dari kinerja karyawan. Oleh karena itu PT. SS menerapkan sejumlah peraturan agar mengoptimalkan kinerja karyawan seperti, jam bekerja, seragam bekerja, target pekerjaan dan lain-lain. Selain menetapkan peraturan PT. SS juga memberikan *reward* kepada setiap karyawan yang berhasil mencapai target yang telah ditetapkan, *reward* tersebut yaitu berupa, uang, maupun *travelling* gratis bagi para karyawan.

Dengan segala peraturan dan *reward* yang telah diterapkan PT. SS di atas terdapat beberapa karyawan yang berprestasi dan dinilai berhasil membantu memajukan perusahaan. Karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, maka perusahaan juga akan memberikan *reward* terhadap karyawan sesuai dengan sumbangsuhnya untuk perusahaan. seperti terlihat dari keberhasilan beberapa karyawan memenangkan lomba kreasi produk baru, atau lomba daur ulang produk yang dilaksanakan PT. SS setiap tahunnya. Selain itu, beberapa divisi juga mampu menyelesaikan target yang diberikan PT. SS mulai dari target penjualan, target produksi, ataupun target laporan keuangan (SMSM, 2020).

Walaupun ada beberapa karyawan yang berprestasi hal tersebut tidak serta merta membuat karyawan yang lain terpacu melakukan hal yang sama. Hal ini terlihat pada hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di perusahaan PT. SS dimana masih ada beberapa karyawan terlambat datang masuk kerja, lebih asyik bermain media sosial, dan melakukan belanja *online* di meja komputer masing-masing. Saat jam kerja berlangsung pun ada beberapa karyawan masih mengobrol, dan ada juga dari mereka yang makan di kantin saat jam istirahat telah selesai. Menurut hasil wawancara dengan HRD PT. SS diketahui selama periode 01 Januari 2019 hingga 29 Februari 2020 terhitung PT. SS telah mengeluarkan 20 surat peringatan untuk karyawan dengan berbagai pelanggaran seperti datang terlambat, tidak hadir pada pelaksanaan *training* tanpa memberikan keterangan, dan tidak mengumpulkan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan.

Selain itu, berdasarkan data jam lembur karyawan menunjukkan bahwa dari 118 karyawan selama 4 (empat) bulan terakhir harus menambah jam kerja (lembur) hingga 6.975 jam yang seharusnya tugas tersebut dapat diselesaikan tepat waktu. Mengacu pada beberapa data di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa karyawan PT. SS yang tidak memiliki antusiasme untuk segera menyelesaikan pekerjaannya, ada juga karyawan yang lebih sibuk dengan kepentingan pribadinya sehingga kontribusi dan keterlibatan penyelesaian tugas yang dibebankan perusahaan tidak tuntas atau dengan kata lain ada beberapa karyawan yang diduga memiliki *employee engagement* rendah.

Menurut Kahn (1990) *employee engagement* adalah upaya dari karyawan untuk meningkatkan diri dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan perannya. Aspek fisik dari *employee engagement* melibatkan seberapa banyak energi fisik yang didayagunakan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Sedangkan aspek kognitif melibatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, pemimpin dan kondisi lingkungan kerjanya. Selanjutnya aspek emosional melibatkan perasaan karyawan terhadap ketiga hal di atas, apakah karyawan bersikap positif atau negatif terhadap perusahaan dan para pemimpinnya.

Employee engagement juga didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan. Sedangkan *dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication*

menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Dan terakhir *absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan.

Dengan kata lain, *employee engagement* adalah suatu keterikatan antara karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan mau memberikan hasil pekerjaan yang terbaik dalam bekerja. Karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan penuh semangat, antusias, berusaha untuk memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan, produktivitas dan memiliki *dedikasi* tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan peneliti Werhane dan Royal (2009) yang menyatakan bahwa organisasi dengan *employee engagement* yang tinggi memiliki pertumbuhan penghasilan 2,5 kali lebih besar dari pada organisasi dengan *employee engagement* yang rendah. Senada Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2006) juga menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* pada pekerjaannya dan memiliki komitmen pada perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja akan memberikan perusahaan suatu keuntungan kompetitif.

Sebaliknya karyawan yang memiliki *employee engagement* rendah adalah karyawan yang bekerja seadanya, tidak antusias, tidak memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan, kurang produktif dan memiliki dedikasi yang rendah. Hal itu juga ditemukan pada salah satu karyawan PT SS yang berkesempatan di wawancara dibawah ini :

“Saya sih kerja biasa aja ya, dibilang rajin juga enggak karena saya juga masih sering telat. Kalau pesen makanan di jam kerja ya jujur aja sering, karena kalau gak gitu laper. Saya sih kerja sesuai jobdesk saya aja, kalau ada yang diluar jobdesk saya gak serajin itu buat ngerjain Hahaha. Menurut saya PT SS ya sama ajalah kaya perusahaan lain yang penting bisa capai target tiap tahun, kerjaan lancar, kalau perhatian banget sama karyawan ya gak terlalu.”(V, 24, Admin).

Dari hasil wawancara di atas dapat diduga V memiliki *employee engagement* rendah. V terlihat bekerja seadanya, tidak antusias, kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya dan rasa *dedikasi* terhadap kemajuan perusahaanpun rendah. Berbeda dengan hasil karyawan dibawah ini:

“*Karena saya orangnya disiplin saya tuh selalu berusaha maksimal kalau kerja, Sebisa mungkin nggakdateng telat karena sayang kena denda, kalau kerja saya tuh suka lupa waktu jadi saya jarang main hp waktu kerja. Boro-boro pegang hp ke wc aja kadang susah karena sibuk. PT SS menurut saya ya hmmm baguslah sistemnya, rapih gitu jobdesknya gak terlalu merangkap banyak pekerjaan.*” (R, 30, Finance).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa R memiliki *employee engagement* tinggi. R terlihat bekerja dengan rajin, bekerja sesuai target, memiliki rasa antusias terhadap pekerjaannya, dan memiliki *dedikasi* yang tinggi terhadap kemajuan perusahaan. Dari kedua hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ada karyawan yang memiliki *employee engagement* rendah dan ada juga yang memiliki *employee engagement* yang tinggi.

Menurut Brombacher (2014) dalam tesisnya menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *work life balance*, begitu juga penelitian yang dilakukan oleh De Kort (2016) mengatakan bahwa *work life balance* memiliki hubungan dengan *employee engagement*. Hal ini lantaran setiap individu memainkan banyak peran dalam kehidupan termasuk pekerjaan, rumah tangga, teman, kesehatan fisik oleh karena itu perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang seimbang sehingga karyawan merasakan kebahagiaan, keterlibatan (*engaged*) dan lebih produktivitas. Dengan kata lain, ini adalah orientasi yang membentuk dan mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi orang-orang percaya di tempat kerja dan menunjukkan bahwa pekerjaan itu adalah kebajikan sesuai dengan kebutuhan seseorang.

PT. SS sendiri telah menerapkan beberapa peraturan agar karyawan memiliki waktu yang cukup untuk kehidupan pribadinya, seperti PT. SS memberikan hak cuti bagi karyawan, memberi waktu istirahat dua hari dalam seminggu, memberikan jam istirahat selama bekerja dan lain-lain. Dan hal ini membuat beberapa karyawan menjadi lebih produktif karena beberapa dari mereka mampu memanfaatkan waktu dengan baik, seperti di hari libur beberapa karyawan memanfaatkannya dengan berkuliah kembali sehingga menambah wawasan, ada juga yang memanfaatkan jam istirahat untuk menghubungi keluarga di rumah sehingga mereka tetap mampu menjalin komunikasi dengan baik dan lain sebagainya.

Namun ada juga beberapa karyawan yang tidak mampu memanfaatkan waktu dengan maksimal, sehingga mereka harus menambah jam kerja entah untuk

mengejar target produksi, *stock opname*, atau untuk menambah jam kerja agar mencapai target jam kerja per tahun dan lain-lain. Oleh karena itu beberapa karyawan merasa kelelahan dikarenakan menghabiskan lebih dari sepertiga waktunya dalam sehari untuk bekerja. Padahal setiap karyawan juga membutuhkan adanya waktu dan perhatian untuk kehidupan pribadinya. Selain tuntutan dari perusahaan beberapa karyawan juga mendapat tuntutan dari kehidupan pribadi seperti halnya ada beberapa karyawan yang ketika jam bekerja malah sibuk bermain sosial media hal ini lantaran mereka selain bekerja juga memiliki bisnis *online*. Ada juga beberapa karyawan yang bermain gadget karena mengerjakan tugas kuliah, atau menelpon anak di rumah dan lain sebagainya. Dengan semakin banyaknya tuntutan dari luar pekerjaan dan semakin berkembangnya tuntutan dari pekerjaan, tidak heran banyak karyawan yang mengalami konflik.

Kehidupan yang seimbang adalah saat dimana kita bisa menggunakan energi kita dengan sungguh-sungguh untuk melaksanakan hal yang utama, dengan keterlibatan emosional dan fisik. Setiap karyawan pasti menginginkan agar keduanya berjalan dengan baik. Keseimbangan antar keduanya sangat dibutuhkan karyawan, agar karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan pribadinya (Colakoglu, 2005). Keseimbangan kehidupan kerja tersebut disebut dengan *work life balance*.

Work life balance menurut Fisher, Bulger, dan Smith (2009) adalah upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan menurut Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003) *work life balance* adalah sejauh mana individu terikat secara bersama di dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan sama-sama puas dengan peran dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Dengan kata lain *work life balance* adalah kondisi keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan pekerjaan.

Seseorang yang memiliki *work life balance* yang tinggi maka akan mampu menyeimbangkan waktu, keterlibatan, dan kepuasan dalam bekerja dan kehidupan pribadi. Hal ini juga ditemukan pada salah satu karyawan PT SS yang berkesempatan diwawancarai dibawah ini:

"Saya tuh selalu usaha pulang tepat waktu, datang tepat waktu pulang juga gitu. Selama gak ada kerjaan yang urgent saya akan kerjakan besok saja. Karena kan anak di rumah sudah nungguin, belum lagi nanti habis pulang kerja saya harus masak jadi harus pinter-pinter bagi waktulah. Walaupun kadang capek tapi kayak tetep happy aja karna kita jalani nya suka kali ya jadi kayak gak ada beban." (R, 30, Finance).

Dari hasil wawancara di atas dapat diduga bahwa R memiliki *work life balance* yang tinggi. R terlihat mampu menyeimbangkan waktu, keterlibatan dan tetap merasa puas terhadap kedua peran yang dijalankannya. Berbeda dengan hasil wawancara di bawah ini:

"kalau lembur sih hampir tiap hari ya, habis kalau pulang pas jam pulang tuh kadang suka di omongin gak ada kerjalah atau kurang inisiatif lah, jadi lebih aman lembur satu jam baru pulang. Gara-gara sering lembur kadang tuh pulang udah cape banget jadi langsung tidur, kumpul sama teman juga jadi jarang karena lebih milih buat istirahat. Lama-lama jadi merasa jenuh, kayak berasa hidup gw kerja terus gak ada kehidupan lain selain kerja Hehehe. Tapi mau gimana ya namanya juga butuh uang jadi mau gak mau yaudahlah dijalani aja." (V, 24, Admin)

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa V memiliki *work life balance* yang rendah. Hal ini dikarenakan V tidak mampu menyeimbangkan waktu antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan, selain itu juga V lebih berfokus kepekerjaan dari pada kehidupan pribadinya. Dari hasil kedua wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa ada karyawan yang memiliki *work life balance* yang tinggi ada juga yang memiliki *work life balance* yang rendah.

Karyawan yang memiliki *work life balance* tinggi cenderung akan bekerja lebih produktif. Mereka mampu memanfaatkan waktu yang dimiliki dengan sebaik-baiknya, selain itu mereka juga lebih bahagia karena bekerja dengan ritme yang benar sehingga mudah bagi mereka untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan, dan sisi lain mereka juga memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang disekitarnya karena memiliki cukup waktu untuk melakukan kegiatan bersama. *Work life balance* juga dikaitkan dengan peningkatan *employee engagement* (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro dalam Kim, 2014). Seseorang yang mampu menyeimbangkan perannya dalam bekerja dan kehidupan pribadi secara psikologis akan merasa semangat, antusias, dan nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dan memberikan dedikasi yang lebih pada perusahaan. Karyawan yang memiliki *work life balance* yang tinggi maka ia akan mampu membagi waktu yang dimiliki untuk kehidupan kerja dan diluar pekerjaan secara efektif dan seimbang, selain itu karyawan juga tetap bisa fokus dan terlibat dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa mengganggu kehidupan pribadi.

Hal itu sejalan dengan hasil penelitian Namita (2014) menyatakan bahwa *work life balance* merupakan faktor kunci yang dapat meningkatkan *employee engagement*, pekerjaan yang seimbang akan mampu membuat karyawan lebih terikat dan loyal pada perusahaan tempat mereka bekerja. Selanjutnya juga

dikatakan bahwa *work life balance* juga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Sebaliknya ketika karyawan merasakan bahwa tidak ada keseimbangan antara peran di pekerjaan dan kehidupan pribadi, maka ia akan kesulitan untuk membagi waktu yang dimiliki untuk kehidupan kerja dan diluar pekerjaan secara efektif dan seimbang, selain itu mereka akan bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan di hari libur mereka masih tetap masuk bekerja yang menyebabkan karyawan kurang bisa bersosialisasi dengan keluarga dan lingkungan disekitarnya. Hal ini dapat menyebabkan konflik pekerjaan dan keluarga yang diakibatkan adanya tekanan dalam lingkungan kerja maupun dari lingkungan keluarga itu sendiri (Lathifah & Rohman, 2014). Dengan demikian ketidakseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarga tidak hanya berdampak kepada karyawan pribadi saja tetapi juga terhadap kinerja perusahaan. Rendahnya *work life balance* pada karyawan menyebabkan kinerja buruk dan absensi yang lebih banyak (Frone, Yardley & Markel dalam Kim, 2014). Kondisi ketidakseimbangan ini membuat karyawan menjadi tidak antusias, hanya memikirkan kepentingan dirinya dan sulit untuk bisa melibatkan diri secara penuh kedalam tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini juga dinyatakan oleh Kaiser, Ringlsteter, Reindl, dan Stolz (2010) keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan luar pekerjaan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik ingin melihat pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT SS.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT SS ?
2. Bagaimana tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT SS saat bekerja?
3. Bagaimana tingkat *work life balance* yang dimiliki karyawan PT SS ?

1.3 Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* karyawan PT SS.
2. Mengetahui gambaran tinggi rendah *employee engagement* yang dimiliki karyawan PT SS saat bekerja.
3. Mengetahui tinggi rendah *work life balance* yang dimiliki karyawan PT SS.
4. Mengetahui gambaran *employee engagement* berdasarkan data penunjang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih bagi perkembangan ilmu psikologi, khususnya pada bidang psikologi industri organisasi. Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan keilmuan dan merangsang peneliti yang akan datang untuk mengembangkan pengetahuan tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi para karyawan agar dapat tetap mempertahankan *work life balance* yang tinggi, sehingga karyawan memiliki cukup waktu untuk bekerja dan kehidupan pribadi dan sama-sama puas terhadap kedua peran yang dijalannya. Selain itu penelitian ini juga diharapkan agar perusahaan di Indonesia dapat lebih meningkatkan upaya-upaya mengenai gambaran seberapa besarnya pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement*. Sehingga hal ini dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *employee engagement* pada karyawan.