

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Melangkah ke era globalisasi berikutnya yang dikenal sebagai “revolusi industri 4.0”, mayoritas praktik kerja bisnis dan agensi telah mengalami perubahan yang signifikan sebagai hasil dari kemajuan dan peningkatan teknologi, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia harus ditingkatkan dengan munculnya revolusi industri keempat, yang merupakan era baru globalisasi. Hal ini termasuk mempelajari cara mempekerjakan orang dengan benar dan sesuai dengan peraturan, serta mengelola pengembangan karyawan, tinjauan kinerja, jalur karier, penggajian, promosi, dan pemutusan hubungan kerja (Rohida, 2018). Menurut Agusta & Sahrah (2020), perusahaan harus menyediakan lingkungan yang kompetitif dan lingkungan kerja yang baik untuk membantu karyawan mereka memaksimalkan potensi mereka. Pekerja di sebuah perusahaan akan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja yang memunculkan revolusi industri 4.0 jika manajemen dan administrasi sumber daya manusia dilakukan dengan baik. Tingkat *work engagement* akan menurun jika modifikasi tidak dilakukan. Tingkat *work engagement* yang tinggi mempengaruhi rendahnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan dapat membantu mereka menyelesaikan tugas mereka yang cenderung berkualitas.

Ketika orang-orang secara aktif berpartisipasi dan berkomitmen penuh untuk memajukan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja, hal ini dikenal sebagai *work engagement* (Haymans Manurung et al., 2021). *Work engagement* atau keterlibatan karyawan pada sebuah pekerjaan mempunyai peran yang sangat penting dalam pertumbuhan perusahaan. Keterlibatan karyawan juga bisa disebut sebagai tingkah laku dan sikap seorang karyawan dalam bekerja dengan cara memaksimalkan potensi dirinya. Mengembangkan orang-orang yang terlibat dalam pekerjaannya adalah salah satu cara untuk meningkatkan dan membangun perusahaan. Untuk berhasil dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, setiap organisasi membutuhkan pekerja yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan menunjukkan keterlibatan kerja yang proaktif. (Ahdianita & Setyaningrum, 2024)

Berdasarkan sejumlah faktor, termasuk temuan survei Gallup Consulting, *work engagement* menjadi topik yang serius dan menarik perhatian. Menurut Gallup Consulting, hanya 15% pekerja di seluruh dunia yang dianggap *engage* di tempat kerja, yang berarti mereka terdorong untuk menjadi sangat produktif dan secara emosional tenggelam dalam pekerjaan mereka. Meskipun meluangkan waktu dan upaya sukarela di tempat kerja, 67% pekerja merasa tidak terlibat. Sekitar 18% pekerja keluar karena tidak menyukai pekerjaan mereka. *Work engagement* di tempat kerja harus berada di puncaknya selama enam (6) bulan pertama bekerja. Persentase ini meningkat seiring berjalannya waktu menjadi 40% pekerja yang merasa tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja menurun dan 8%

pekerja yang melepaskan diri dari pekerjaan mereka. Setelah sepuluh tahun bekerja, tren ini akan menjadi lebih jelas dan akhirnya menjadi stagnan (Gallup, 2017).

Menurut hasil survei terkait keterlibatan kerja dari organisasi Gallup, yang dikeluarkan pada tahun 2022, 21% karyawan di seluruh dunia merasa terikat dengan pekerjaan mereka, sementara 24% karyawan di Asia Tenggara dan 24% karyawan di Indonesia merasa terikat di tempat kerja, sedangkan sisanya 76% karyawan di Indonesia tidak merasa terikat dengan pekerjaan. Hal ini jelas menunjukkan bahwa *work engagement* di Indonesia masih sangat tergolong rendah. Menurut Gallup Organisation (2022), sebuah perusahaan dapat mengalami kerugian jika karyawannya tidak terikat di tempat kerja. Karyawan yang tidak terikat di tempat kerja dapat berdampak negatif pada bisnis. Di sisi lain, keterlibatan pekerja tidak hanya selalu meningkatkan hasil dan loyalitas, tetapi juga meningkatkan kebahagiaan konsumen, pengenalan merek, dan nilai bisnis secara keseluruhan (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021).

Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, mengharuskan perusahaan mempertimbangkan keterlibatan kerja karyawan. Ketika pekerja terlibat dalam tugas mereka, mereka merasa seolah-olah mereka adalah bagian dari tugas tersebut dan memiliki sedikit kendali terhadap lingkungan sekitar. Namun, ketika pekerja merasa tidak terikat dengan pekerjaannya, mereka mengubah pekerjaan menjadi kewajiban seumur hidup yang harus diselesaikan (Anaya & Desiana, 2023). Sebanyak 30 karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara diberikan kuesioner *work*

engagement oleh peneliti, yang digunakan untuk melakukan survei pendahuluan untuk memastikan kondisi *work engagement* para karyawan.

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra-riset Variabel *Work Engagement*

No	Pernyataan	Presentase			
		Responden	Ya	Responden	Tidak
1	Karyawan antusias menerima tugas apapun yang diberikan oleh pimpinan	9	(30%)	21	(70%)
2	Karyawan memiliki kekuatan untuk tetap fokus sampai pekerjaan selesai	6	(20%)	24	(80%)
3	Karyawan selalu tekun dalam bekerja walaupun menghadapi pekerjaan yang sulit	8	(27%)	22	(73%)
4.	Karyawan selalu antusias dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan	10	(33%)	20	(67%)
5.	Karyawan selalu totalitas dan senang pada saat melaksanakan tugas	12	(40%)	18	(60%)
TOTAL		45	(30%)	105	(70%)

Sumber : Data diolah penulis, (2024)

Tabel 1.1. temuan awal survei *work engagement* menunjukkan bahwa hampir 70% karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara merasa tidak berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, 21 dari 30 karyawan tidak memiliki gairah ketika menyelesaikan tugas yang diberikan oleh manajemen, dan 24 orang menjaga konsentrasi. merasa kehabisan energi, dua puluh orang pekerja tidak pernah bersemangat tentang tugas dari manajemen, dan delapan belas orang tidak pernah merasa puas dengan pekerjaan mereka ketika semuanya telah selesai. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara tidak terlalu terlibat dalam pekerjaannya. Karena sebagian besar karyawan di PT Lindungi Bumi

Nusantara masih memiliki tingkat keterlibatan kerja dan kepuasan kerja yang buruk, maka fokus peneliti adalah pada keterlibatan kerja.

Pekerja yang menunjukkan keterlibatan dapat berkonsentrasi pada tujuan mereka dan melakukan upaya terus-menerus untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan, bahkan sekalipun ketika mereka mungkin merasa bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan tidak sepenuhnya memenuhi persyaratan deskripsi pekerjaan mereka. Ketika dihadapkan pada keadaan yang menantang, karyawan tidak pernah menyerah dan secara aktif mencari cara untuk meningkatkan bakat mereka. (ALestari & Rojuaniah, 2023). Permasalahan seperti kurangnya semangat karyawan dalam bekerja, keterlambatan, ketidakhadiran, bahkan keluar dari organisasi semuanya dapat disebabkan oleh rendahnya keterlibatan kerja. (Akasah, Rahmat, & Oemer, 2023).

Tujuan utama seseorang yang ingin mewujudkan potensi penuhnya adalah dengan bekerja. Kebanyakan orang mulai merasa seolah-olah ada hal lain yang harus mereka pikirkan dalam perjalanan menuju tempat kerja. Indikator keharmonisan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan lainnya ditunjukkan melalui skenario berikut: kehidupan di tempat kerja, pekerjaan dan keluarga, pekerjaan dan pemenuhan pribadi, serta pekerjaan dan kehidupan sosial. Jika aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan menghalangi kepuasan tuntutan karyawan, maka akan terjadi konflik antara pekerjaan dan kehidupan. Tingkat penerapan keseimbangan kehidupan kerja di seluruh hierarki organisasi merupakan salah satu pertimbangan penting. (Parikh & Cavanaugh, 2024).

Banyak orang bertanya-tanya bagaimana mereka bisa menyelaraskan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Untuk menciptakan kepribadian yang kuat dan tangguh, menemukan keseimbangan antara profesi dan kualitas hidup pribadi sangatlah penting. Organisasi juga berfokus untuk menemukan keseimbangan antara kinerja pekerja dan kualitas hidup untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Shah & Zaidi, 2024). Keseimbangan kehidupan kerja dan pekerjaan merupakan dua faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di tempat kerja (Ahdianita & Setyaningrum, 2024).

Perusahaan menyadari bahwa kesuksesan karyawan dalam mencapai target dengan kinerja luar biasa tidak hanya ditentukan oleh keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, tetapi juga oleh keseimbangan yang dimiliki karyawan dalam mengelola kualitas hidup pribadi mereka dengan tuntutan pekerjaan. Adapun kesuksesan karyawan tentunya memperhatikan *work-life balance* untuk perusahaan (Mattarelli, Cochis, Bertolotti, & Ungureanu, 2024).

Seseorang yang memilih untuk bergabung dan berperan aktif dalam suatu organisasi harus memenuhi baik kewajibannya sebagai pegawai yang meliputi pencapaian hasil kinerja yang optimal, maupun kewajibannya sebagai anggota organisasi yang meliputi kepatuhan terhadap tuntutan organisasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang disepakati. Hal ini memerlukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar tempat kerja (Jung, Chen, Frandell, & Welch, 2024).

Sebanyak 30 karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara diberikan kuesioner *work-life balance* oleh peneliti, yang digunakan untuk melakukan survei pendahuluan untuk memastikan kondisi *work-life balance* para karyawan.

Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra-riset Variabel *Work-Life Balance*

No	Pernyataan	Presentase			
		Responden	Ya	Responden	Tidak
1	Karyawan mudah mengatur waktu untuk kehidupan pribadi	6	(20%)	24	(80%)
2	Karyawan tetap profesional dalam bekerja meskipun terdapat konflik pribadi	12	(40%)	18	(60%)
3	Karyawan memiliki waktu untuk melakukan aktivitas pribadi	9	(30%)	21	(70%)
TOTAL		27	(30%)	63	(70%)

Sumber : Data diolah penulis, (2024)

Berdasarkan hasil Tabel 1.2 pra-riset *work-life balance*, sekitar 70% karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara percaya bahwa pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak seimbang, 24 dari 30 karyawan merasa sulit untuk mengatur kehidupan pribadi mereka, 18 karyawan merasa bahwa tidak sepatasnya mereka membawa konflik pribadi ke tempat kerja, dan 21 karyawan merasa bahwa tidak ada cukup waktu bagi pekerja untuk melakukan kegiatan pribadi. Hal ini menunjukkan masih rendahnya *work-life balance* karyawan di PT Lindungi Bumi Nusantara. Karyawan di PT Lindungi Bumi Nusantara sebagian besar masih menunjukkan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Work-life balance adalah kondisi di mana karyawan merasa kompeten untuk menggabungkan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab lain dan kehidupan pribadi mereka (Aloulou, Shatila, & Ramadani, 2024). Keseimbangan

kehidupan kerja adalah kapasitas karyawan untuk menggunakan jadwal kerja yang fleksibel dan menyeimbangkan pekerjaan dengan tanggung jawab lainnya, seperti keluarga, hobi, seni, dan pendidikan, dibandingkan dengan hanya berkonsentrasi pada pekerjaan ((Stevens, Aziz, & Walcott, 2024).

Seseorang yang memilih untuk bekerja di sebuah perusahaan harus siap dengan beberapa hal. Misalnya, untuk memenuhi tugas perusahaan, mereka harus menyediakan waktu, tenaga, ide, dan sumber daya lainnya. Kesuksesan bergantung pada kapasitas seseorang untuk menyeimbangkan, terutama ketika multitasking diperlukan di tempat kerja (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020).

Job crafting merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work engagement dalam kaitannya dengan peran *work-life balance* di dalamnya. Setiap karyawan harus mampu membangun pekerjaannya sendiri, yang merupakan cara bagi mereka untuk secara mandiri menyesuaikan cara mereka menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya di tempat kerja (Mukherjee & Dhar, 2023). *Job crafting* juga bisa disebut sebagai dasar penyesuaian kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Pekerja menginternalisasikan perilaku untuk menciptakan aktivitas yang selaras dengan pekerjaan, minat bawaan, ambisi, dan nilai-nilai mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif secara sosial, penciptaan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pengalaman kerja mereka dan meningkatkan kepuasan kerja.a (He, Teng, & Song, 2023).

Sebanyak 30 karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara diberikan kuesioner *job crafting* oleh peneliti, yang digunakan untuk melakukan survei pendahuluan untuk memastikan kondisi *job crafting* para karyawan.

Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra-riset Variabel *Job Crafting*

No	Pernyataan	Presentase			
		Responden	Ya	Responden	Tidak
1	Karyawan merasa berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja	11	(37%)	19	(63%)
2	Karyawan memiliki ide untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang karyawan suka	14	(47%)	16	(53%)
3	Karyawan secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja	9	(30%)	21	(70%)
TOTAL		34	(37%)	56	(63%)

Sumber : Data diolah penulis, (2024)

Berdasarkan hasil Tabel 1.3 pra-riset *job crafting*, sekitar 63% karyawan PT Lindungi Bumi Nusantara merasa belum bisa menyesuaikan lingkungan kerja atas inisiatif karyawan sendiri, 19 dari 30 karyawan merasa tidak berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja, 16 karyawan merasa tidak memiliki ide untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang karyawan suka, dan 21 karyawan merasa bahwa tidak secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja. Hal ini menunjukkan masih rendahnya *job crafting* karyawan di PT Lindungi Bumi Nusantara. Karyawan di PT Lindungi Bumi Nusantara sebagian besar belum mampu menyesuaikan lingkungan kerja atas inisiatif karyawan sendiri.

Dengan adanya *job crafting* dapat meningkatkan hubungan antarpribadi, menambah sumber daya seperti otonomi dan dukungan, meningkatkan

kemampuan untuk melakukan tugas-tugas sulit seperti mengerjakan proyek baru, dan mengurangi tekanan terkait pekerjaan seperti bekerja dalam shift yang panjang. Hasilnya, karyawan menjadi lebih proaktif, sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih bernilai. (Holman, Escaffi-Schwarz, Vasquez, & Irmer, 2024). Selain itu, pekerja dengan keahlian kerja biasanya meningkatkan sumber daya yang mereka miliki. Dengan bantuan materi ini, anggota staf dapat beradaptasi dengan berbagai perubahan di tempat kerja. *Job crafting* pada karyawan dalam jangka panjang dapat bermanfaat dari proses pembelajaran yang secara aktif mendorong munculnya sumber daya baru. Hal ini dapat meningkatkan potensi pekerja di masa depan. (Malik, 2024).

Studi menunjukkan hubungan yang baik antara keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan pekerja. Pekerja yang berhasil mengelola kehidupan pribadi dan profesional mereka biasanya lebih terlibat di tempat kerja. Jika pekerja memiliki waktu dan energi yang cukup untuk dihabiskan bersama keluarga, melakukan hobi, dan menjaga kesehatan mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat di tempat kerja (Pratama, Riasnugrahani, & Kuntar, 2023).

Keterlibatan karyawan dipengaruhi secara positif oleh desain tempat kerja. Karyawan merasa lebih memegang kendali atas pekerjaan mereka ketika mereka dapat mengatur tugas dan ruang kerja sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka sendiri. Hal ini meningkatkan tingkat keterlibatan kerja dan membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna (Suwandi & Nababan, 2023).

Tingkat keterlibatan kerja dipengaruhi oleh hubungan antara kerajinan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Pekerja yang berhasil mengelola pekerjaan mereka mungkin adalah mereka yang dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Di sisi lain, pekerja yang merasa terlalu banyak bekerja dan stres karena ketidakcocokan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka mungkin akan merasa sulit untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Suwandi & Nababan, 2023)..

Berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan di PT Lindungi Bumi Nusantara, dalam perusahaan tersebut masih terdapat tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Karyawan mengalami kesulitan dalam memprioritaskan waktu dan energi untuk aspek-aspek penting dalam kehidupan pribadi mereka, seperti keluarga, kesehatan, dan hobi, di tengah tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Dalam hasil pra-riset yang telah dilakukan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dengan sekitar 70% dari responden melaporkan tingkat stres yang tinggi akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Selain itu, hasil penelitian juga mengungkapkan seberapa banyak karyawan yang merasa bahwa tugas-tugas kerja yang diberikan tidak sesuai dengan minat atau kebutuhan pribadi mereka sebesar 60% dari responden menyatakan bahwa mereka sering merasa kurang termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas yang tidak

sesuai dengan minat mereka. Sehingga dengan data tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Salah satu permasalahan dalam dunia kerja yakni kesulitan bagi karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Hal ini tercermin dalam tingginya tuntutan pekerjaan yang mungkin membuat karyawan kesulitan untuk menyisihkan waktu dan energi untuk aspek-aspek penting dalam kehidupan mereka di luar pekerjaan, seperti keluarga, kesehatan, dan kegiatan rekreasi. Fenomena ini dapat mempengaruhi tingkat stres dan kepuasan kerja karyawan, serta berpotensi mengurangi kinerja mereka.

Work-life balance dan *job crafting* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Sukirno, Waluyo, Farliant, & Suprayitno, 2024). Artinya semakin meningkat *Work-life balance* dan *job crafting* maka akan meningkatkan *work engagement*. Pentingnya perusahaan dapat *Work-life balance* dan *job crafting* sehingga akan didorong dengan *work engagement* yang ada. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil judul penelitian “Pengaruh *Work-Life Balance* Dan *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement* Di PT Lindungi Bumi Nusantara”.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang tertera di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara?
2. Apakah *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara?
3. Apakah *work-life balance* dan *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas dan permasalahan yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara.
2. Untuk mengetahui apakah *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara.
3. Untuk mengetahui *work-life balance* dan *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* di PT Lindungi Bumi Nusantara.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam manajemen khususnya pada sumber daya manusia baik secara praktis maupun teoritis.

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis bagi penulis dapat Memperoleh pengetahuan dan pengalaman langsung dalam merancang pekerjaan yang berkaitan dengan *work-life balance* dan keterlibatan karyawan di PT Lindungi Bumi Nusantara dan bagi perusahaan. Diharapkan bahwa individu pada akhirnya akan mendapatkan pemahaman dari hasil penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Untuk mendukung revitalisasi PT Lindungi Bumi Nusantara, yang didorong oleh komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka, dan untuk menyediakan sumber daya dan landasan bagi studi lebih lanjut mengenai *work-life balance*, *job crafting*, dan *work engagement*. untuk memberikan kontribusi ilmiah terhadap desain pekerjaan dan *work-life balance* dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

1.5 Keterbaruan Penelitian

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu dapat dilihat pada Tabel 1.4 di bawah ini:

Tabel 1.4 Keterbaruan Penelitian

Penelitian Sebelumnya	Penelitian Ini
<p>Penelitian mengenai <i>work-life balance</i>, <i>job crafting</i>, dan <i>work engagement</i> yang dilakukan oleh Octorini et al., (2021) mengambil objek penelitian ini di bidang perbankan. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>purposive sampling</i>.</p>	<p>Penelitian ini mengambil objek PT Lindungi Bumi Nusantara. yang merupakan perusahaan di bidang kampanye penanaman hutan, penjualan bibit-bibit tanaman. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan <i>sampling</i> jenuh.</p>
<p>Penelitian mengenai <i>work-life balance</i> dan <i>work engagement</i> (Anaya & Desiana, 2023) Penelitian mengenai <i>job crafting</i> dan <i>work engagement</i> (Aisyah, 2022) 2 penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM dan Lisrel 8.8 untuk menentukan analisis model struktural.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan software SPSS untuk menguji variabel <i>work-life balance</i>, <i>job crafting</i>, dan <i>work engagement</i>.</p>

