

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah era globalisasi saat ini, di mana persaingan antar organisasi bisnis yang semakin kompetitif khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang *fast moving consumer goods (FMCG)*. Sundari (2015) menjelaskan bahwa kondisi industri *FMCG* di Indonesia masih terbilang memiliki potensi yang positif meskipun saat ini Indonesia mengalami banyak tantangan ekonomi, hal ini dikarenakan potensi penjualan barang *FMCG* di Indonesia masih sangat tinggi. Tercatat pertumbuhan paling tinggi pada sektor kebutuhan rumah tangga yakni sebesar 18% dan kebutuhan pangan 15%. Besarnya *FMCG* di Indonesia tidak lepas dari jumlah penduduk yang sangat besar, yaitu lebih dari 260 juta orang (BPS, 2018). Lebih lanjut Sundari (2015) memaparkan ciri utama dari perusahaan *FMCG* adalah produknya yang memiliki perputaran omset cepat, *margin* dan biaya yang relatif rendah. Ciri lainnya adalah produk yang dihasilkan bersifat “*non-durable*” yang diperlukan untuk kebutuhan sehari-hari baik sandang maupun pangan. Konsumen biasanya membeli produk kategori ini sekurangnya sekali dalam sebulan. Di semua negara, konsumen mengeluarkan anggaran paling besar pada sektor ini.

PT. UCI adalah salah satu organisasi bisnis terkemuka yang bergerak di bidang *FMCG*. PT. UCI adalah perusahaan penanaman modal asing (PMA) terkemuka asal Jepang dan telah berdiri di Indonesia sejak tahun 1997. *Core* usaha dari perusahaan ini adalah pembuatan produk sandang kesehatan berbahan dasar

kertas seperti *sanitary napkin*, popok bayi, popok dewasa, tisu basah, dan kapas kecantikan. PT. UCI dituntut mampu untuk beradaptasi perubahan tuntutan konsumen agar dapat memenangkan persaingan bisnis dengan kompetitor. Selain harga dan kualitas produk, faktor penting lainnya adalah ketersediaan produk di pasar sehingga meminimalisir resiko peluang konsumen untuk mencoba produk sejenis dari kompetitor, karena apabila konsumen mencoba produk sejenis dari kompetitor maka akan beresiko konsumen tersebut memutuskan untuk menggunakan produk tersebut untuk secara berkelanjutan. Simchi-Levi & Kaminsky (1999) ketersediaan produk di pasar akan sangat dipengaruhi oleh sistem suplai yang stabil yang terbentuk dari proses pengawasan dan analisis alur perjalanan suatu produk dari yang dimulai dari tersedianya bahan mentah, efektivitas proses produksi barang sampai dengan distribusi memenuhi permintaan konsumen.

Walaupun fungsi proses pekerjaan yang ada di PT. UCI tidak hanya sebatas pada proses produksi saja, namun karena tingginya perputaran permintaan dan penjualan menjadikan proses dan output kerja di divisi produksi menjadi salah satu faktor penting yang menunjang PT. UCI dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat dengan para kompetitor dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan *market share*. Divisi produksi PT. UCI adalah divisi yang paling banyak menyerap tenaga kerja. Berdasarkan data dokumen *company profile* PT. UCI periode Agustus 2018 tercatat sekitar 1880 pekerja lokal bekerja di divisi produksi, di mana sekitar 1214 orang (64,6%) adalah pekerja perempuan dan sekitar 864 orang (71,2%) pekerja perempuan tersebut telah menikah. Sebagian

besar pekerja perempuan tersebut memikul peran ganda karena di satu sisi mereka berperan sebagai pekerja, menjadi tulang punggung atau membantu perekonomian keluarga/suami dan di sisi lain mereka berperan sebagai istri maupun ibu yang mengurus rumah tangga di dalam keluarga mereka. Namun, terlepas dari peran ganda yang diemban oleh sebagian besar pekerja perempuan, PT. UCI tetap mengharapkan profesionalisme kerja mereka untuk dapat menunjang *performance* organisasi.

Walaupun dengan jumlah tenaga kerja yang cukup besar, pada kenyataannya dalam setiap bulannya PT. UCI hanya mampu memenuhi pencapaian target reguler saja dan sangat sulit untuk mencapai *challenge target* yang ditetapkan oleh perusahaan induk PT. UCI yang berada di Jepang. Formulasi *challenge target* dibuat berdasarkan data pencapaian kapasitas produksi *plant* yang berada di negara-negara dengan indeks produktivitas yang tinggi seperti Jepang dan Thailand. *Output* yang dihasilkan oleh pekerja di divisi produksi PT. UCI di Indonesia masih lebih rendah dibandingkan output yang dihasilkan oleh pekerja di divisi produksi PT. UCI di negara lain seperti di negara Jepang dan Thailand meskipun proporsi jumlah tenaga kerja (termasuk proporsi jumlah pekerja perempuan dan laki-laki) dan jumlah jam kerja yang relatif sama antara *plant* di Indonesia dengan *plant* yang berada di negara Jepang dan Thailand. Hal tersebut sejalan dengan data produktivitas per pekerja yang dirilis oleh *Asian Productivity Organization (APO)* di mana pada tahun 2017-2018 tingkat rata-rata produktivitas pekerja Indonesia berada pada peringkat ke 11 dari total 20 negara

anggota APO, sedangkan pada tingkat ASEAN berada pada peringkat 4 setelah Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Output kerja tersebut dapat terus ditingkatkan tanpa harus menambah jumlah tenaga kerja maupun jumlah jam kerja karena jika harus menambah tenaga kerja dan jam kerja akan menambah pula biaya yang dikeluarkan. Hanaysha (2015) menjelaskan bahwa *Output* kerja dapat ditingkatkan dengan memaksimalkan keterlibatan setiap pekerja terhadap pekerjaannya. Pekerja yang “*engaged*” akan menjadi salah satu kunci penting agar perusahaan tetap mampu memenuhi ketersediaan produk. *Work engagement* adalah salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan menghadapi persaingan pasar yang ketat karena akan berhubungan dengan performa baik individu ataupun perusahaan.

Yudiani (2017) menjelaskan bahwa pekerja yang merasa “*engaged*” dengan pekerjaannya akan mengekspresikan dalam perilaku tidak ingin menunda-nunda penyelesaian pekerjaan dan ingin memahami secara mendalam target kerja yang dibebankan kepadanya. Ketika bekerja, tidak hanya kognisi dan perilaku kerja saja yang terlibat tetapi juga kondisi emosional (perasaan) sehingga kondisi ini memunculkan kondisi dimana pekerja merasa menikmati pekerjaan dan merasa dihargai serta dipercayai sebagai bentuk dukungan dari atasan. Kondisi keterlibatan ini membuat pekerja tidak hanya memikirkan perkembangan karir pribadi namun juga ikut memikirkan perkembangan perusahaan secara umum.

Lebih lanjut, Leiter & Bakker (2010) menjelaskan bahwa pekerja yang “*engaged*” tidak akan menyimpan energi mereka sebagai cadangan untuk sesuatu

yang penting, mereka meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan hari ini adalah penting dan layak mendapatkan energi yang mereka miliki. Selain itu, *work engagement* mencerminkan keterlibatan yang intens dalam pekerjaan. Mereka mempertimbangkan detail-detail penting sambil mendapatkan esensi masalah yang menantang. Pekerja yang “*engaged*” meresapi pekerjaan yang mereka lakukan, mengalami aliran di mana mereka tidak merasakan waktu yang digunakan dalam bekerja dan mengurangi respons mereka terhadap gangguan dalam pekerjaan.

Work engagement adalah salah satu faktor penting dalam organisasi bisnis untuk menghadapi persaingan pasar yang ketat karena akan berhubungan dengan performa baik individu ataupun perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2003). *Work engagement* memiliki implikasi yang luas untuk kinerja pekerja. Energi dan fokus yang melekat dalam *work engagement* memungkinkan pekerja untuk membawa potensi penuh mereka ke pekerjaan. Fokus energik ini meningkatkan kualitas *core* tanggung jawab kerja mereka. Pekerja akan memiliki kapasitas dan motivasi untuk berkonsentrasi secara eksklusif pada tugas-tugas yang dihadapi dan target pekerjaan yang harus mereka capai.

Work engagement adalah keadaan mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penghayatan (Bakker & Demeuroti, 2008), sedangkan Simbula dan Guglielmi (2011) menjelaskan bahwa *work engagement* adalah keterlibatan anggota organisasi dalam peran kerja mereka sehingga setiap anggota organisasi akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, emosional, dan mental secara penuh dalam pekerjaannya.

Demerouti & Bakker (2008) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memiliki emosi yang lebih positif, merasa bersyukur, bahagia, dan antusias saat bekerja. Bakker, Albrecht, & Leiter (Opie & Henn, 2013) juga menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* tinggi akan lebih fokus dan berdedikasi sehingga akan menuangkan energi positif saat bekerja. Selanjutnya Bakker, Albrecht, & Leiter (Opie & Henn, 2013) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* yang tinggi atau pekerja yang “*engaged*” akan memiliki sikap yang lebih positif dan memiliki tingkat aktivitas yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang memiliki *work engagement* rendah.

Harapan PT. UCI untuk memiliki pekerja “*engaged*” agar dapat meningkatkan efektivitas proses kerja di divisi produksi masih banyak menemui kendala. Mayoritas populasi pekerja di divisi produksi yang adalah pekerja perempuan yang telah berkeluarga banyak mengalami situasi serupa yaitu harus menjalani peran ganda yaitu sebagai pekerja yang bekerja reguler sekaligus berperan sebagai ibu rumah tangga yang mengurus rumah tangga dan anggota keluarganya. Masing-masing peran ini tentunya memiliki tuntutan yang harus dipenuhi, pada situasi tertentu tuntutan dari setiap peran yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi fungsi peran lainnya. Hal tersebut terindikasi mengakibatkan berkurangnya keterlibatan pekerja terhadap pekerjaannya.

Wawancara awal dilakukan secara panel terhadap empat orang *shift leader* (kepala shift produksi) *plant* satu PT. UCI bersama dengan pihak HRD yang dilaksanakan pada tanggal 04 Januari 2019. Wawancara ini dilakukan untuk

mendalami permasalahan yang terjadi di divisi produksi PT. UCI. Dari hasil wawancara tersebut, permasalahan yang paling menonjol adalah terkait perilaku kerja pekerja perempuan yang telah berkeluarga yang menunjukkan sikap dan perilaku yang tidak “*engaged*”. Sikap dan perilaku yang dipandang negatif yang ditunjukkan pekerja diantaranya adalah tidak adanya semangat, dedikasi, dan keterlarutan di dalam bekerja yang merupakan aspek-aspek perilaku pembentuk *work engagement*. Sikap dan perilaku negatif yang mengindikasikan tidak adanya semangat pekerja dalam melakukan aktivitas pekerjaannya adalah seperti tidak maksimalnya upaya pekerja dalam melakukan usaha untuk dapat mencapai *challenge* target produksi yang sudah ditetapkan sehingga setiap bulannya target yang dicapai hanya target minimum bulanan. Contoh lainnya adalah seringnya pekerja (terutama di *shift 2* dan *shift 3*) memperlambat laju mesin produksi sehingga proses *packing* yang dilakukan terhadap produk jadi dapat lebih santai dilakukan pekerja.

Sikap dan perilaku pekerja yang dapat menghambat pencapaian target divisi produksi yang terindikasi mencerminkan tidak adanya dedikasi pekerja diantaranya adalah adanya pekerja yang baru datang pada saat *briefing* dimulai. *Briefing* produksi ini dilaksanakan 15 menit sebelum jam kerja dimulai, bahkan beberapa pekerja sama sekali tidak mengikuti *briefing*, padahal di dalam pelaksanaan *briefing* tersebut banyak informasi penting terkait progres pekerjaan dan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Beberapa contoh lainnya terkait kurangnya dedikasi pekerja di dalam bekerja adalah pekerja yang tidak mengikuti permintaan atasan maupun

unit kerjanya untuk dapat meluangkan sedikit waktu setelah jam kerja selesai dalam rangka sosialisasi maupun *share* informasi yang terkait dengan pekerjaan maupun informasi kebijakan perusahaan yang penting diketahui bagi pekerja itu sendiri, padahal kehadiran pekerja dalam berbagai sosialisasi dan *share* informasi tersebut juga diperhitungkan sebagai kerja lembur. Perilaku lainnya adalah bahwa atasan kerap menemukan unggahan status beberapa pekerja di media sosial seperti status di *facebook*, *whatsapp*, *instagram*, dan lainnya terkait keluhan kesahnya dalam bekerja di PT. UCI yang berpotensi untuk mencemarkan nama baik perusahaan. Kemudian apabila ada pekerja yang tidak masuk kerja, kebanyakan alasan dari mereka (pekerja perempuan yang telah bekerja dan memiliki anak) tidak masuk kerja adalah karena izin misalnya anak sakit, orang tua sakit, bahkan suami sakit pun menjadi alasan mereka ketika memohon izin untuk tidak masuk kerja. Apabila ada pekerja yang tidak masuk, mekanisme yang berlaku saat ini adalah meminta bantuan leader di *shift* lain untuk dapat mengalokasikan membeinya untuk dapat menggantikan pekerja yang tidak masuk kerja, namun terkadang mencari pekerja dari *shift* lain yang mau masuk kerja (bahkan dihitung lembur) cenderung sulit untuk dilakukan.

Sikap dan perilaku lainnya yang berpotensi menghambat pencapaian target divisi produksi dan mengindikasikan kurangnya keterlarutan (*absorption*) di dalam bekerja adalah adanya ungkapan spontan pekerja di saat jam kerja berlangsung seperti “*duuh lama banget jam pulang*”, “*pulang berapa jam lagi ya?*”, atau “*duuh dah jenuh banget nih kerja*”, serta ungkapan spontan lainnya yang menandakan pekerja tersebut tidak larut/fokus dengan pekerjaannya. Bahkan

ada pekerja yang ingin cepat-cepat pulang dengan menunggu jam pulang kerja di depan mesin pencatat kehadiran, sehingga apabila bel tanda pergantian *shift* berbunyi mereka bisa langsung mencatatkan kepulangannya di mesin pencatat kehadiran. Walaupun pekerja dari *shift* berikutnya sudah siap di area kerja kurang lebih lima menit sebelum bel pergantian *shift* berbunyi, namun seharusnya pekerja pada *shift* sebelumnya tetap melakukan pekerjaan atau setidaknya berada di area kerjanya hingga bel jam pulang berbunyi. Indikasi perilaku lainnya adalah ada pekerja yang tidak segera kembali ke tempat kerja dengan tepat waktu setelah waktu istirahat dan/atau shalat selesai. Kemudian, banyak pekerja yang memohon izin untuk meninggalkan area kerjanya hanya untuk sekedar menghubungi anak atau keluarganya melalui telepon, padahal hal tersebut dapat dilakukan pada saat jam istirahat *reguler* dan *break time* di sela-sela waktu kerja.

Berdasarkan sikap dan perilaku pekerja perempuan yang telah berkeluarga yang dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian pekerja tersebut terindikasi kurang memiliki *work engagement*. Sikap dan perilaku yang berpotensi menghambat pencapaian target di divisi produksi tersebut memang tidak sampai masuk ke dalam ranah pelanggaran tata tertib. Namun, bila hal tersebut dibiarkan dan dilakukan oleh sebagian besar pekerja secara terus menerus maka dikhawatirkan malah akan mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menindaklanjuti hal tersebut, pada tanggal 14 Januari 2019 peneliti dibantu oleh pihak HRD melakukan sesi diskusi terhadap beberapa pekerja perempuan yang telah berkeluarga dan memiliki anak. Setelah ditelusuri lebih lanjut di dalam sesi diskusi tersebut terungkap bahwa adanya hubungan diantara pekerja yang tidak

“*engaged*” dengan peran ganda yang diemban oleh pekerja perempuan tersebut adanya ketidakyakinan dan ketidakmampuan pekerja untuk dapat menjalankan dengan baik peran ganda yang sedang diembannya yaitu sebagai pekerja dan sebagai ibu rumah tangga. Mereka terindikasi kurang memiliki keyakinan dan kemampuan untuk dapat mengakomodir tuntutan dari peran ganda tersebut baik tuntutan yang berasal dari pekerjaan maupun yang berasal dari keluarga. Sebagai contoh apabila dimintakan untuk melakukan kerja lembur, beberapa pekerja perempuan yang telah berkeluarga tersebut menolak melakukan kerja lembur dengan berbagai alasan terkait kehidupan rumah tangganya seperti sudah ditunggu suami di rumah, pengasuh anak di rumah sudah mau pulang, dan lain sebagainya. Tuntutan-tuntutan yang tidak terakomodir tersebut akhirnya menjadi suatu konflik lintas domain peran, tuntutan di dalam keluarga berdampak pada domain kerja pekerja dan begitu juga sebaliknya.

Keadaan pekerja perempuan dengan peran ganda yang terindikasi kurang memiliki *work engagement* dapat terjadi dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Ventura, Salanova, & Llorens (2014) dari hasil penelitiannya menunjukkan dukungan empiris untuk peran prediksi yang dimainkan *self-efficacy* yang dilakukan secara profesional dalam persepsi terhadap tantangan (yaitu, mental *overload*) dan *hindrance demands* atau tuntutan rintangan (yaitu, *role conflict*, kurangnya kontrol, dan kurangnya dukungan sosial), yang pada gilirannya terkait dengan *burnout* (yaitu, proses erosi) dan *engagement* (yaitu, proses motivasi). Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa pekerja dengan *self-efficacy* yang lebih profesional akan merasakan lebih banyak tuntutan tantangan dan lebih

sedikit tuntutan rintangan, dan ini pada gilirannya akan berhubungan dengan lebih banyak *engagement* dan lebih sedikit *burnout*. Tuntutan rintangan yang dikelola secara profesional melalui *self-efficacy* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *role conflict*. Dapat disimpulkan bahwa apabila individu memiliki keyakinan *self-efficacy* untuk melakukan pengelolaan *role conflict* termasuk konflik kerja-keluarga maupun sebaliknya akan mengalami lebih banyak *engagement*.

Sementara itu, Opie & Henn (2013) mengemukakan pekerja yang mengalami *work-family conflict* dapat mempengaruhi *work engagement*. Penelitian yang dilakukan Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen (2007) menemukan bahwa *work-family conflict* berhubungan dengan *engagement* yang rendah. Temuan ini konsisten dengan literatur yang ada, karena penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan yang negatif antara *work-family conflict* dengan berbagai variasi dari *organisational outcomes* seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja (Hassan, Dollard, & Winefield, 2010). Lebih khusus lagi, menurut Hassan, dkk (2010) menerangkan bahwa penelitian lain telah menemukan hubungan positif yang signifikan antara *work-family conflict* dan *burnout*. Temuan ini sangat relevan karena *burnout* berhubungan negatif dengan *work engagement* (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

Work-family conflict dapat memiliki dampak yang luar biasa di dalam fungsi dan kesejahteraan individu, keluarga, organisasi, dan masyarakat (Hassan dkk, 2010). Konsep *work-family conflict* mengacu pada konsep peran ganda yang dikemukakan oleh Voydanoff di mana orang dapat mempunyai berbagai peran pada saat yang bersamaan: sebagai ayah/ibu, suami/istri, sekaligus pekerja

(Soeharto & Kuncoro, 2015). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa *work-family conflict* dapat berdampak negatif terhadap kepuasan (yaitu pekerjaan, keluarga, pernikahan, dan kepuasan hidup), kesehatan, dan perilaku individu di kedua domain kerja dan keluarga (Mitchelson, 2009; Poelmans dkk, 2005; Rotondo dkk, 2003; Streich, Casper & Salvaggio, 2008). Selain itu, status perkawinan tampaknya memiliki efek pada pengalaman *work-family conflict*, dengan perempuan yang menikah dilaporkan mengalami *work-family conflict* lebih tinggi daripada rekan-rekan yang belum menikah (Geurts & Demerouti, 2003). Terkait dengan hal ini, perempuan akan terpengaruh hingga tingkat yang lebih besar daripada laki-laki, mengingat bahwa perempuan mengalami *work-family conflict* yang jauh lebih besar daripada rekan pria mereka (McElwain, Korabik & Rosin, 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1999). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa pekerja perempuan lebih cenderung mengalami ketegangan yang terkait dengan "konflik peran" daripada laki-laki (Poelmans dkk, 2005; Rotondo dkk, 2003). Status sebagai orang tua dapat berdampak lebih lanjut terhadap pengalaman *work-family conflict*, karena sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa *work-family conflict* diperburuk di kalangan ibu yang bekerja (Brown, 2010; Freudenburg & Davidson, 2007; Losoncz & Bortolotto, 2009). Ibu juga lebih mungkin mengalami *work-family conflict* saat posisi mereka meningkat dalam hirarki struktur perusahaan, yang menunjukkan bahwa mengasumsikan posisi manajerial dapat lebih meningkatkan *work-family conflict* (Brown, 2010).

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, pekerja yang "*engaged*" mengalami tingkat energi yang tinggi, perasaan enjoy dalam pekerjaan mereka, antusiasme,

komitmen, dedikasi, dan konsentrasi total (Bakker & Demerouti, 2008; De Braine & Roodt, 2011; Rothmann & Rothmann, 2010). Opie & Henn (2013) menjelaskan bahwa individu yang mengalami konflik sebagai akibat dari ketidaksesuaian di dalam pekerjaan dengan kehidupan keluarga mereka (*work-family conflict*) akan menjadi kurang “*engaged*” dalam pekerjaan mereka. Dapat disimpulkan bahwa dalam hubungan yang negatif, *work-family conflict* dapat mencegah individu untuk dapat mencapai konsentrasi optimal, dan mendedikasikan waktu dan energi yang diperlukan untuk peran kerja mereka.

Namun, Grenhaus & Romila (2007) dan Gareis, Barnett, Ertel, & Berkman (2009) menjelaskan bahwa konflik yang terjadi karena adanya peran ganda pada domain kerja-keluarga, tidak sepenuhnya menimbulkan interaksi negatif antara domain kerja-keluarga, tapi kedua domain tersebut dapat berinteraksi secara positif. Lebih lanjut, Artiawati dan Astutik (2017) menjelaskan bahwa interaksi positif antara domain kerja-keluarga dapat terjadinya karena adanya kemampuan dalam menghadapi konflik yang terjadi dalam dua domain tersebut. Sementara itu, Greenhaus dan Powell (2006) menjelaskan bahwa peran ganda (pada perempuan yang berkerja dan mengurus rumah tangga) dapat meningkatkan kesehatan, kesejahteraan, dan kinerja di berbagai domain kehidupan, sehingga berkontribusi pada peningkatan *work engagement*.

Spell, Hall, & O'Driscoll (2009) menjelaskan bahwa saat ini masih sedikit literatur terkait *work-family conflict* yang secara spesifik menjelaskan dan memeriksa individu yang berusaha untuk dapat mengelola *work-family conflict*. Bandura menjelaskan teori kognitif sosial menawarkan satu perspektif pemersatu

yang berpotensi berguna untuk melihat *work-family conflict* serta aspek positif dari keterlibatan banyak peran. Misalnya, konsep kognitif sosial tentang *self-efficacy* relevan untuk memahami bagaimana orang mempersepsikan dan mengelola konflik antara peran kehidupan yang berbeda (Hennessy & Lent, 2008). Lebih lanjut, Bandura (1997b) menjelaskan bahwa *Self-efficacy* melibatkan keyakinan pribadi tentang kemampuan seseorang untuk melakukan perilaku atau tindakan tertentu. Antara lain, keyakinan *self-efficacy* dihipotesiskan untuk membantu menentukan pilihan perilaku dan pengaturan perilaku orang lain, ketekunan ketika dihadapkan dengan rintangan, strategi kognitif, dan keadaan emosional. Memperluas konstruk ini ke konteks *work-family*, adalah memungkinkan bahwa individu dengan keyakinan kuat tentang kemampuan mereka untuk mengelola konflik *interrole* akan mengalami lebih sedikit *work-family conflict*, mengalami lebih sedikit stres terkait peran, dan lebih banyak kepuasan baik dalam domain kerja dan kehidupan keluarga.

Salah satu dari hanya beberapa studi tentang *self-efficacy* dalam kaitannya dengan pengelolaan konflik kerja-keluarga atau *self efficacy for managing work-family conflict (SEF-MWFC)*. Erdwins, Buffardi, Casper, dan O'Brien (2001) menemukan hubungan negatif antara *work-family conflict* dan *self-efficacy* mengenai pekerjaan dan peran keluarga : mereka yang memiliki *self-efficacy* yang lebih kuat dalam memenuhi persyaratan peran pekerja dan orang tua cenderung melaporkan konflik kerja-keluarga yang lebih sedikit. Konsep *SEF-MWFC* ini tidak hanya menjelaskan bagaimana keyakinan diri dapat mengelola konflik dari pekerjaan ke keluarga saja, namun juga menjelaskan bagaimana keyakinan diri

dapat mengelola konflik dari pekerjaan ke keluarga. Pada saat ini, ada kecenderungan yang berkembang untuk melihat konflik kerja-keluarga sebagai terdiri dari dua bentuk atau petunjuk berbeda: (a) peran kerja dapat mengganggu peran keluarga (konflik pekerjaan ke keluarga, dan (b) peran keluarga dapat mengganggu peran kerja (konflik keluarga ke pekerjaan).

Ismail dan Nordin (2012) menjelaskan bahwa konsep efikasi diri dalam *SEF-MWFC* mengacu pada perspektif sebagai *self-regulatory efficacy* yang merupakan tipe spesifik dari *self-efficacy* yang dilihat oleh Bandura sebagai kemampuan untuk "membimbing dan memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan sesuatu yang diketahui cara melakukannya", masalahnya bukanlah apakah seseorang dapat melakukannya sesekali, tetapi apakah seseorang memiliki kemandirian untuk melakukannya sendiri secara teratur dalam menghadapi berbagai gangguan.

Hennessy & Lent, (2008) menjelaskan bahwa menilai *self-efficacy* sebagai kemampuan yang dapat menegosiasikan konflik antara peran pekerjaan dan peran keluarga akan lebih relevan untuk memahami *work-family conflict* dan konsekuensinya daripada langkah-langkah *self-efficacy* yang hanya berfokus pada kemampuan untuk melakukan peran yang berbeda dalam peran pekerjaan dan peran keluarga. Seseorang mungkin dapat merasakan, misalnya, bahwa dia cukup mahir melakukan pekerjaan atau peran keluarga secara terpisah di bawah kondisi kehidupan normatif (misalnya, di mana dua peran tidak bertentangan satu sama lain). Tetapi kemampuan untuk menegosiasikan konflik *interrole* akan merepresentasikan secara konseptual tentang suatu bentuk efikasi diri yang

berbeda (atau *coping efficacy*) yang akan lebih terkait erat dengan pengalaman, manajemen, dan *outcomes* dari *work-family conflict*.

Artiawati & Astutik (2017) menjelaskan bahwa kemampuan dalam menghadapi konflik tersebut berhubungan dengan adanya keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan konflik yang terjadi, hal tersebut adalah keyakinan diri untuk dapat mengelola konflik kerja-keluarga (*SEF-MWFC*). Semakin banyak pengalaman berhasil individu dalam mengelola konflik peran dalam domain kerja dan keluarga, maka akan semakin tinggi tingkat keyakinan diri mengelola konflik kerja-keluarga orang tersebut. Keyakinan diri mengelola konflik kerja-keluarga pada diri individu akan membantu orang tersebut mengelola interaksi peran domain kerja-keluarga menjadi interaksi positif.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti berkesimpulan bahwa pekerja perempuan yang telah berkeluarga di divisi produksi PT. UCI mengalami keadaan kurang memiliki *work engagement*, akan sangat sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya apabila anggota organisasi yang dimilikinya kurang memiliki *work engagement*. Pekerja yang kurang memiliki *work engagement* akan tercermin dari kurang semangat ketika bekerja, tidak fokus, dan kurang memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya. Rendahnya *work engagement* pada pekerja perempuan di divisi produksi PT. UCI diduga disebabkan oleh rendahnya keyakinan diri untuk dapat melakukan pengelolaan dan menyeimbangkan fungsi peran ganda yang mereka emban (di satu sisi berperan sebagai ibu rumah tangga

dan di saat yang bersamaan harus berperan sebagai pekerja yang membantu suami/menafkahi keluarga).

Ketidakseimbangan dalam menjalankan peran ganda tersebut menimbulkan konflik pada masing-masing peran karena tidak terakomodirnya berbagai tuntutan dari kedua domain tersebut dan pada akhirnya mengganggu fungsi peran yang lainnya. Sebagai contoh, konflik akibat tidak terakomodirnya tuntutan keluarga yang pada akhirnya berpengaruh pada peran individu sebagai pekerja begitu juga sebaliknya, konflik akibat tidak terakomodirnya tuntutan kerja yang pada akhirnya berpengaruh pada peran individu sebagai ibu rumah tangga. Haar & Roche (2008) menjelaskan bahwa setiap organisasi perlu memiliki program-program untuk dapat membantu pekerja menyeimbangkan pekerjaan dan peran keluarga mereka. Lebih lanjut Kossek & Ozeki, (1998) mengelola konflik antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga telah diakui sebagai tantangan kritis bagi organisasi.

Byron (2005) menjelaskan bahwa perusahaan perlu menawarkan pelatihan kepada pekerja mereka terkait keyakinan seseorang akan kemampuan dirinya dalam pengelolaan *work-family conflict*. Metode pelatihan dianggap pilihan untuk dapat meningkatkan *work engagement* pekerja. Metode pelatihan adalah metode yang cukup efektif untuk meningkatkan motivasi, mengubah struktur kognitif, memodifikasi sikap, dan menambah keterampilan berperilaku (Robbins, 2008). Pareek, Rao, & Khandelwal (2016) mengatakan bahwa pelatihan dapat memberikan suatu kesempatan untuk melatih keterampilannya. Hal ini sejalan dengan pendapat (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2015), yang

mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang dapat mencapai kemampuan tertentu untuk membantu pencapaian tujuan organisasinya. Kunche, Puli, Guniganti, & Pradesh (2011) juga berpendapat bahwa pelatihan dapat dinyatakan sebagai metode yang diberikan kepada pekerja dalam memenuhi tujuan organisasi.

Cole (2002) menegaskan bahwa tujuan utama pelatihan adalah untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap tugas terkait pekerjaan. Pelatihan *SEF-MWFC*, diartikan sebagai suatu program kegiatan pembelajaran yang terencana secara sistematis agar peserta pelatihan mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk meningkatkan keyakinan diri seseorang untuk dapat melakukan pengelolaan konflik baik yang bersumber dari pekerjaan ke keluarga maupun sebaliknya.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk dapat membuat pelatihan *SEF-MWFC* karena diharapkan dengan dilakukannya pelatihan tersebut, pekerja perempuan yang telah berkeluarga di divisi produksi PT. UCI akan dapat meningkatkan keyakinan diri untuk dapat mengelola konflik peran yang diembannya sehingga dapat menjalankan peran sebagai pekerja dan sebagai ibu rumah tangga dengan baik dan mampu mengakomodir setiap tuntutan yang muncul tidak menjadi konflik negatif baik tuntutan yang muncul dari keluarga maupun pekerjaan sehingga akan berdampak terhadap meningkatnya *work engagement* pekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Chan, Kalliath, Brough, O'Driscoll, Siu, & Timms (2017) bahwa *self-efficacy* yang terkait dalam pengaturan tuntutan pekerjaan dan tuntutan keluarga dapat membantu seseorang

untuk memiliki keyakinan bahwa dirinya memiliki kemampuan sendiri untuk mencapai keseimbangan antara tanggung jawab kerja dan tanggung jawab di luar pekerjaan dan untuk bertahan serta mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh tuntutan pekerjaan dan tuntutan di luar pekerjaan (keluarga). Terpenuhinya tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan memungkinkan pekerja untuk “*engaged*” dalam pekerjaan mereka

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti paparkan sebelumnya, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

Apakah pelatihan *SEF-MWFC* dapat meningkatkan *work engagement* pekerja perempuan yang berkeluarga di divisi produksi PT. UCI?

B. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menggunakan intervensi pelatihan keyakinan diri mengelola konflik pekerjaan-keluarga (*SEF-MWFC*) dan bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan *SEF-MWFC* terhadap *work engagement* pekerja perempuan yang telah berkeluarga di divisi produksi PT. UCI.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangan wawasan dalam penelitian terapan mengenai peningkatan *work engagement* melalui intervensi pelatihan *SEF-MWFC*

b. Manfaat Praktis

Memberikan solusi bagi pihak manajemen PT. UCI untuk menciptakan dan memelihara *work engagement* pekerja perempuan yang telah berkeluarga melalui intervensi pelatihan *SEF-MWFC*.

C. Keaslian Penelitian

Penelitian terkait *work engagement* telah cukup banyak dilakukan, diantaranya adalah :

1. Montgomery, Peeters, Schaufeli, & Den Ouden (2003) melakukan penelitian yang berjudul *Work-home interference among newspaper managers : Its relationship with burnout and engagement*. Penelitian ini didasarkan pada kekhawatiran manajer terkait mengelola konflik yang dialami dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan keluarga. Masalah menyeimbangkan domain-domain ini muncul dari gangguan pekerjaan ke rumah, yang mencerminkan ketidaksesuaian timbal balik antara tuntutan peran pekerjaan dan tuntutan kehidupan rumah tangga. Gagasan sentral yang mendasari model teoritis dari penelitian ini, adalah bahwa tuntutan pekerjaan dan tuntutan rumah tangga menyebabkan ketegangan kerja dan penurunan rasa *engagement*, sementara *work home resource* menyebabkan meningkatnya perasaan keterlibatan dan berkurangnya *burnout*. Gangguan bekerja ke rumah tangga memediasi hubungan-hubungan ini. *Engagement* yang dimaksud dalam penelitian ini ditandai oleh energi, keterlibatan dan *efficacy*, yang dipostulatkan sebagai lawan dari tiga dimensi *burnout*; kelelahan, sinisme dan kurangnya *efficacy* profesional. Sebuah inovasi dari penelitian ini adalah

untuk menilai tuntutan rumah tangga dan aspek positif dari gangguan pekerjaan ke rumah tangga. Data dikumpulkan dari 69 manajer surat kabar. Hasil menunjukkan bahwa *negative interference* dimediasi antara *demands* dan *outcomes*, dan *positive interference* yang dimediasi antara *resource* dan *outcomes*. Studi ini menyoroti pentingnya mengukur konsep positif dalam hal membangun gambaran yang lebih seimbang antara *work* dan *home interference*.

2. Tracy J. Opie dan Carolina M. Henn (2013) melakukan penelitian dengan judul *work-family conflict* and *work engagement* diantara para Ibu : *conscientiousness* dan *neurotisisme* sebagai moderator. Objektivitas penelitian ini dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut : apakah kepribadian (*neurotisisme* dan *conscientiousness* secara khusus) memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dan *work engagement*? Sedangkan tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk : 1) Menentukan apakah ada hubungan yang signifikan di antara konstruk penelitian (yaitu, *work-family conflict* dan *work engagement*, *neurotisisme* dan *conscientiousness*); 2) Menentukan apakah *conscientiousness* bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara *work-family conflict* dengan *work engagement*; dan 3) menentukan apakah *neurotisisme* bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara *work-family conflict* dengan *work engagement*. Salah satu hasil dari penelitian ini menegaskan bahwa *work-family conflict* adalah prediktor signifikan dari *work engagement*, dengan tingkat *work-family conflict* yang lebih tinggi berkorelasi dengan tingkat *work engagement* yang lebih rendah.

3. Ventura, Salanova, & Llorens (2014) melakukan penelitian dengan judul *Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement : The role of challenge and hindrance demands*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran *professional self-efficacy* sebagai prediktor *psychosocial well-being* (misal, *burnout* dan *engagement*) mengikuti teori kognitif sosial Albert Bandura (1997). *Structural equation modeling* dilakukan dalam sampel guru sekolah menengah (n = 460) dan pengguna teknologi informasi dan komunikasi (n = 596). Hasil menunjukkan dukungan empiris untuk peran prediksi yang dimainkan *self-efficacy* profesional dalam persepsi terhadap tantangan (yaitu, mental *overload*) dan *hindrance demands* atau tuntutan rintangan (yaitu, *role conflict*, kurangnya kontrol, dan kurangnya dukungan sosial), yang pada gilirannya terkait dengan *burnout* (yaitu, proses erosi) dan *engagement* (yaitu, proses motivasi). Secara khusus, pekerja dengan *self-efficacy* yang lebih profesional akan merasakan lebih banyak tuntutan tantangan dan lebih sedikit tuntutan rintangan, dan ini pada gilirannya akan berhubungan dengan lebih banyak *engagement* dan lebih sedikit *burnout*.
4. Chan, Kalliath, Brough, O'Driscoll, Siu, & Timms (2017). Melakukan penelitian yang berjudul *Self-efficacy and work engagement: test of a chain model*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi *work demands* dan *family demands* dan keseimbangan kerja-kehidupan pada hubungan antara *self efficacy* (untuk mengatur pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan) dan *work engagement*. Secara khusus, penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana *self-efficacy* memengaruhi pola pikir dan reaksi

emosional pekerja, yang pada gilirannya memungkinkan mereka untuk mengatasi tuntutan pekerjaan dan keluarga, dan pada akhirnya mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dan *work engagement*. Desain penelitian ini menggunakan *Structural equation modelling* (SEM), data survei yang diperoleh dari 1.010 pekerja dari empat organisasi berbeda di Australia digunakan untuk menguji *hipotesis chain mediation* model. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa SEM mendukung model hipotesis. *Self-efficacy* (untuk mengatur pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan) secara signifikan dan negatif terkait dengan *job/family demands*, yang pada gilirannya berhubungan negatif dengan keseimbangan kerja dan kehidupan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan memungkinkan pekerja untuk “*engaged*” dalam pekerjaan mereka.

5. Chhajer, Rose, & Joseph (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change : evidence from the middle east*. Penelitian ini meneliti peran *self-efficacy*, optimisme, dan keterlibatan kerja dalam perubahan positif. Studi ini mengeksplorasi hubungan *self-efficacy* dan optimisme dengan hasil kinerja. Selanjutnya memberikan penjelasan tentang hubungan ini melalui peran mediasi dari tiga dimensi keterlibatan kerja, yaitu, kognitif, emosional, dan fisik. Respon dikumpulkan dari 406 pekerja yang semuanya berbasis di Uni Emirat Arab. Para responden ini diminta untuk menilai *self-efficacy* mereka sendiri, optimisme, dan keterlibatan kerja, bersama dengan persepsi mereka tentang kinerja tingkat tim di kantor cabang tempat mereka bekerja. Salah satu hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa tingkat *self-efficacy* secara signifikan memprediksi dimensi-dimensi dari keterlibatan kerja yaitu keterlibatan kognitif, emosional, dan fisik yang lebih tinggi.

Perbedaan penelitian ini dengan lima penelitian di atas adalah keaslian topik, keaslian metode dan desain penelitian, serta keaslian Subjek penelitian.

1. Keaslian Topik

Penelitian ini difokuskan pada “pengaruh pelatihan *SEF-MWFC* dalam meningkatkan *work engagement* pekerja perempuan yang telah berkeluarga di divisi produksi PT. UCI”. Pada beberapa literatur penelitian terdahulu khususnya yang menjadikan *self-efficacy* sebagai suatu intervensi pelatihan *self-efficacy*, masih sedikit yang secara spesifik mengkhususkan *self-efficacy* sebagai sumber pengelolaan terhadap *work family conflict* untuk meningkatkan *work engagement* pekerja.

2. Keaslian Metode dan Desain Penelitian

Metode dan desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonequivalent control group design* (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012). Desain ini terbagi dalam dua kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol sebagai perbandingan. Pada penelitian terdahulu masing sangat jarang penelitian terkait variabel *work engagement* dan pelatihan *SEF-MWFC* yang dilakukan dengan metode dan desain penelitian eksperimen.

3. Keaslian Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah pekerja perempuan yang telah berkeluarga di divisi produksi PT. UCI. Berdasarkan informasi dari pihak HRD PT. UCI, Subjek ini belum pernah diteliti sebelumnya dengan topik penelitian apapun.