

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (karyawan) merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Selain itu, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi (Sudarmanto, 2009). Sumber daya manusia merupakan *human capital* dan *intellectual capital* yang akan menentukan efektivitas dari faktor modal, peralatan, dan struktur (Schultz, 1961, dalam Sudarmanto, 2009). Organisasi perlu memelihara hubungan kerja dalam lingkup industrial guna mengelola sumber daya manusia yang memiliki karakter, kemampuan dan motivasi yang berbeda dalam bekerja di organisasi supaya dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi (Ningsih, Musadieg, & Utami, 2015).

Hasibuan (dalam Ganapathi, 2016) menyatakan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Hartati (2014) saat ini dunia bisnis tidak lagi bertumpu pada aset berwujud (*tangible assets*), melainkan sudah mulai beralih kepada aset tidak berwujud (*intangible assets*). Maka dari itu, organisasi perlu mempertimbangkan secara matang pengelolaan kondisi kerja karyawannya. Pengelolaan karyawan harus sangat diperhatikan dan dilakukan secara tepat. Hal ini dikarenakan karyawan memegang peranan penting dan utama dalam setiap kemajuan perusahaan.

Apalagi saat ini telah memasuki globalisasi era yang baru yaitu revolusi industri 4.0. Kemajuan dan perkembangan teknologi telah mengubah sebagian besar praktek kerja di industri maupun instansi secara masif, terutama dalam manajemen sumber daya manusia. Kunci utama perubahan dan kemajuan perusahaan terletak pada SDM dan infrastruktur digital, yang berbasis pada teknologi. Revolusi industri 4.0 telah mengubah cara manusia berpikir, hidup dan berhubungan satu dengan yang lainnya. Perubahan yang signifikan terjadi pada bidang teknologi karena hampir setiap pekerjaan saat ini melibatkan peran dari teknologi. Peningkatan kualitas, terutama dalam hal pengetahuan menjadi hal yang penting karena akan berpengaruh pada produktivitas yang mengarah pada peningkatan efektivitas perusahaan (Society For Human Resource Management, 2014).

Adanya globalisasi era baru (revolusi industri 4.0) sebaiknya manajemen kepegawaian perlu diperbaiki, diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berbasis kompetensi, pengembangan pegawai, penilaian prestasi kerja, pola karir, penggajian, promosi hingga pemberhentian kerja (Rohida, 2018). Menurutnya, perubahan yang mendesak harus dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal ini sesuai dan sejalan dengan pernyataan Menteri Perindustrian Airlangga Hartarto (Kementerian Perindustrian, 2018) mengenai kebutuhan industri saat ini mengacu pada peningkatan keterampilan (*up-skilling*) dan pembaruan ketrampilan (*reskilling*). Dengan pengelolaan dan manajemen sumber daya manusia yang baik dan tepat, maka karyawan

perusahaan akan senantiasa mampu beradaptasi dengan adanya perubahan sistem kerja yang telah menuju pada revolusi industri 4.0.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Politeknik X Yogyakarta, sebuah Perguruan Tinggi Negeri Vokasi Industri. Alasan dilakukannya penelitian di Politeknik X Yogyakarta adalah bahwa instansi tersebut sudah menjalankan program revolusi industri 4.0 dengan melakukan banyak perubahan sistem kerja. Berbagai perubahan tersebut mengacu pada keahlian, ketrampilan dan *work engagement* sehingga dapat berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu, instansi tersebut juga merupakan Perguruan Tinggi Vokasi Industri yang kegiatan pendidikannya berbasis pada kuliah praktek menggunakan berbagai jenis mesin industri terbaru yang mengikuti perkembangan revolusi industri 4.0 sehingga menuntut adanya ketrampilan dan keahlian khusus dalam menggunakannya, terutama karyawan yang mengoperasikan mesin tersebut. Karyawan yang *engaged* akan mampu mengatasi perubahan tersebut dengan semangat juang dan antusiasme kerja yang baik. Sebaliknya karyawan yang tidak *engaged* akan mudah menyerah dan memiliki hasil kerja yang tidak maksimal.

Menristekdikti saat itu Mohammad Nasir (Vahrun, 2019) meminta Perguruan Tinggi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki kompetensi inti yang dibutuhkan pada revolusi industri 4.0. Salah satunya adalah penyediaan pendidikan yang fleksibel dan berorientasi pada mahasiswa berdasar pada IPTEK yang inovatif, adaptif dan kompetitif guna bersaing dalam pembangunan bangsa. Dengan adanya tuntutan tersebut, Politeknik X Yogyakarta di mana penelitian ini dilakukan, menindaklanjuti

dengan pembuatan SOP kegiatan perkuliahan oleh Tim ISO Politeknik X Yogyakarta yang mengacu pada perkembangan revolusi industri 4.0. SOP yang dibuat tersebut digunakan sebagai landasan dasar pelaksanaan perubahan kegiatan perkuliahan di Politeknik X Yogyakarta yang mengacu pada revolusi industri 4.0.

Beberapa perubahan praktek kerja yang sudah terjadi di instansi di mana subjek penelitian bekerja adalah banyak praktek kerja yang sekarang terkoneksi pada perangkat lunak menggunakan teknologi internet. Dahulu sistem pelayanan mahasiswa masih banyak yang dilakukan secara manual, sekarang beberapa pelayanan sudah bisa dilakukan dengan bantuan teknologi internet maupun mesin. Misalnya, ketika mahasiswa ingin membuat surat bebas lab dan perpustakaan, sekarang mahasiswa hanya perlu datang ke prodi saja, tanpa harus mendatangi masing-masing laboratorium karena pelayanan di prodi sudah terintegrasi dengan semua laboratorium dan perpustakaan. Ada juga mesin *foot scanner* yang digunakan untuk mengetahui ukuran kaki dan pola sepatu, tanpa harus menggambar atau mengukur secara manual. Selain itu, adanya intranet juga merupakan salah satu terobosan revolusi industri 4.0 yang dapat memudahkan karyawan berkomunikasi dan bekerja.

Penjabaran beberapa perubahan pola kerja di atas berdasarkan pada hasil wawancara kepada dua orang yang memang berwenang di bidang tersebut dan observasi ke lapangan, khususnya di ruang workshop, laboratorium dan ruang prodi yang memang terdapat perubahan sistem kerja atau pelayanan pada mahasiswa. Kedua kegiatan wawancara dan observasi dilakukan pada Jumat/ 5 Juli 2019.

Perubahan-perubahan tersebut harus segera ditindaklanjuti oleh bagian SDM karena banyak perubahan sistem kerja yang terjadi. Keterampilan dan keahlian karyawan sangat dibutuhkan untuk perusahaan atau instansi untuk bersaing dengan yang lainnya. Padahal tidak semua karyawan memiliki keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan saat ini. Apabila perubahan-perubahan tersebut tidak segera ditindaklanjuti akan dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* karyawan (Federman, 2009). Keterikatan (*work engagement*) yang tinggi dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Scheimann, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara dengan sepuluh orang karyawan dan observasi peneliti pada tanggal 20 Desember 2019 di Politeknik X Yogyakarta dapat disimpulkan bahwa masalah yang sering terjadi pada karyawan adalah kurangnya keterikatan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, terutama mengenai hasil dan proses penyelesaian pekerjaan tersebut. Dalam proses penyelesaian pekerjaan, terdapat karyawan yang mudah menyerah (*vigor* rendah) dan kurang antusias terhadap pekerjaannya (*dedication* rendah). Apabila dikaitkan dengan revolusi industri 4.0, masalah yang terjadi biasanya terkait penggunaan perangkat lunak berbasis internet. Ada karyawan yang kurang menguasai teknologi dalam pekerjaannya biasanya hanya sekedar menyerahkan dan meminta tolong pekerjaannya ke rekan kerja yang lain. Karyawan tersebut menandakan tidak memiliki sifat pantang menyerah (*vigor* rendah) ketika menghadapi kesulitan.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker (2002), hal tersebut menandakan bahwa kurangnya tingkat *work engagement* pada karyawan.

Keterikatan karyawan ini dapat mempengaruhi banyak hal, terutama kinerja untuk organisasinya sehingga ketika organisasi memiliki karyawan yang terikat (*engaged*), maka organisasi merasa diuntungkan dengan produktivitas organisasi. Adapun pentingnya organisasi mengelola dan memperhatikan sebaik-baiknya kondisi karyawannya supaya karyawan memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Karyawan dengan kinerja unggul saja tidak cukup dalam menghadapi persaingan, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap pekerjaannya (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Beberapa jurnal penelitian atau literatur menyebutkan bahwa *work engagement*, *job engagement* dan *employee engagement* merupakan satu kesatuan definisi yang sama dan tidak menunjukkan adanya perbedaan definisi (Schaufeli & Bakker dalam Bakker & Leiter, 2010).

Schaufeli dan Bakker (2004) mendeskripsikan *work engagement* sebagai suatu kondisi mental yang positif, memuaskan, dan berkaitan dengan satu pekerjaan yang mempunyai karakteristik *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (2002) menekankan beberapa aspek yang terkandung dalam *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* merupakan tingkat energi (kekuatan) dan ketahanan mental (resiliensi) yang tinggi saat bekerja. Karyawan yang memiliki aspek ini mampu bertahan dan tetap menekuni pekerjaannya walaupun dalam keadaan yang sulit. *Dedication* mengacu pada makna rasa, antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan

tantangan. Ketika karyawan memiliki dedikasi yang tinggi dengan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan, mengerjakan dan mengikuti berbagai peran yang ada dalam satu pekerjaannya. *Absorption* merupakan tingkat kedalaman karyawan dalam bekerja, di mana karyawan tersebut merasa menikmati pekerjaannya. Selain itu, karyawan tersebut juga merasa bahwa waktu bekerja berjalan cepat dan mampu mengatasi kesulitan pekerjaan.

Data penelitian Gallup (2013) menunjukkan bahwa pada tahun 2011-2012 karyawan global 142 negara yang *engaged* hanya berkisar 13%, *not engaged* 63% dan *actively disengaged* 24%. Di Indonesia sendiri karyawan yang *engaged* hanya berkisar 8% saja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam *work engagement* karyawan di Indonesia. Perusahaan belum maksimal dalam memperhatikan karyawannya. Padahal *work engagement* karyawan tidak hanya selalu berdampak pada produktivitas dan *loyalty*, tetapi juga berdampak pada *customer satisfaction*, reputasi perusahaan dan keseluruhan nilai perusahaan (Lockwood, 2007).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 20 Desember 2019 pada sepuluh orang karyawan dan beberapa kali observasi lapangan di Politeknik X Yogyakarta mengatakan bahwa tingkat *work engagement* karyawan di sana masih tergolong di level menengah menuju rendah. Observasi dilakukan peneliti hingga tiga kali dalam waktu dan ruangan / bagian yang berbeda. Observasi pertama dibarengi dengan wawancara yaitu pada tanggal 20 Desember 2020 di bagian koperasi karyawan (kantin). Hal ini terlihat dari beberapa kegiatan di sana, salah satunya ketika saatnya absen masuk kerja masih ada beberapa

karyawan yang sering terlambat. Kemudian ada sekumpulan karyawan yang justru berbincang-bincang sambil menikmati sarapan pagi di saat jam kerja sudah dimulai. Di saat ada kegiatan rutinitas yang melibatkan seluruh mahasiswa pun, ada karyawan yang diberikan tanggung jawab tetapi tidak dilaksanakan atau keterikatan dengan pekerjaan masih kurang. Observasi kedua dan ketiga dilakukan pada 23 Desember 2019 di salah satu ruang prodi dan laboratorium dan mendapati bahwa di ruangan tersebut masih kosong saat jam perkuliahan sudah dimulai. Kejadian tersebut mengindikasikan bahwa kurangnya antusiasme bekerja (*dedication*) terhadap pekerjaannya masih tergolong rendah.

Perusahaan diharapkan tidak hanya merekrut dan mempekerjakan karyawan yang kompeten saja, melainkan karyawan tersebut harus memiliki minat, bakat, serta *engaged* terhadap pekerjaannya. Karyawan akan lebih mampu untuk berkontribusi terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Perusahaan juga harus dapat memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dapat merasakan dan memiliki pengalaman hidup yang menyenangkan, terutama saat mereka bekerja. Hal tersebut akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan karena karyawan mereka akan memiliki *work engagement* yang baik.

Lockwood (2007) menjelaskan bahwa *work engagement* telah muncul sebagai pendorong penting keberhasilan perusahaan dalam persaingan kompetitif saat ini. *Work engagement* juga dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan organisasi. Selain itu, *work engagement* bukan hanya memiliki potensi untuk secara signifikan mempengaruhi retensi, produktivitas dan loyalitas karyawan,

tetapi juga merupakan peran utama dalam kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan dan nilai pemangku kepentingan secara keseluruhan. Dengan demikian, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, organisasi beralih mencari karyawan yang *engaged* dan komitmen.

Work engagement memiliki banyak dampak yang sangat luas untuk hasil kerja karyawan. Energi dan fokus kerja yang melekat dalam *work engagement* memungkinkan karyawan untuk mengeluarkan seluruh potensi mereka dalam setiap pekerjaannya. Selain itu, fokus kerja dan energi yang ada dalam dirinya juga dapat meningkatkan kualitas tanggung jawab kerja. Karyawan akan memiliki kapasitas dan motivasi yang lebih untuk berkonsentrasi menghadapi tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang dimilikinya. Bakker & Demerouti (2008) menjelaskan bahwa karyawan yang terlibat (*engaged*) akan memiliki energi dan *self efficacy* yang tinggi. Hal tersebut dapat membantu mereka dalam mempengaruhi peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya. Karyawan yang terikat dapat menunjukkan perilaku dan level aktivitas yang positif sehingga karyawan yang terikat tersebut dapat menciptakan *feedback* yang baik, seperti dalam hal yang berkaitan dengan penghargaan, pengakuan dan kesuksesan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tepayakul dan Rinthaisong (2018) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi tingkat *work engagement* karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Selain itu, menurut De Kort (2016), faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah *work life balance*. Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Irmawati & Alifa (2017) yang menyatakan bahwa *quality of work life*, *self determination* dan *job performance* sebagai faktor

pengaruh dari *work engagement* karyawan. Berdasarkan faktor-faktor yang ada, peneliti tertarik untuk meneliti dua faktor *work engagement* yaitu *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan.

Faktor pertama yang menarik perhatian peneliti adalah faktor *work life balance*. Adanya *work life balance* dapat berdampak positif terhadap beberapa hal yang berkaitan langsung dengan sisi psikologis, emosional dan kognitif seorang karyawan dalam bekerja (Jaharuddin & Zainol, 2019). Apabila hal-hal tersebut melekat pada diri setiap karyawan, maka karyawan akan dengan mudah menikmati dan menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Apalagi adanya *work life balance* ini memungkinkan karyawan membagi beberapa tanggung jawab dan kepentingan sesuai peran mereka, tanpa mengganggu satu sama lain. Hal ini lah yang akan menguntungkan setiap perusahaan apabila menerapkan sistem *work life balance* terhadap karyawannya. Karyawan akan semakin terlibat (*engaged*) terhadap pekerjaannya. Di sisi lain produktivitas dan efektivitas kerja karyawan akan semakin meningkat (Hudson, 2005). Kondisi lapangan saat ini menunjukkan *imbalance* karena semua karyawan bekerja dari rumah (*work from home*) terkait adanya virus *covid 19* selama kurang lebih dua bulan (Maret- Mei 2020) dan dilanjutkan dengan pembagian kerja separuh jumlah total karyawan dari rumah dan kantor hingga saat ini (Agustus 2020). Hasil wawancara yang dilakukan pada Rabu / 10 Juni 2020 di lingkungan Politeknik X Yogyakarta menunjukkan bahwa tujuh dari sepuluh karyawan yang diwawancara hanya terfokus terhadap keluarganya saja, karyawan merasakan *imbalance* karena pekerjaan kantor banyak yang terlewatkan untuk dikerjakan.

Faktor kedua yang menarik perhatian peneliti adalah faktor kepuasan kerja. Menurut Garg & Kumar (dalam Abraham, 2012) kepuasan kerja merupakan pendorong utama bagi hadirnya *work engagement* karyawan di perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga mampu mempengaruhi beberapa variabel yang terkait dengan pekerjaan, seperti performansi kerja, komitmen hingga budaya organisasi (Alzyoud, 2018). Hal inilah yang menjadi daya tarik peneliti karena kepuasan kerja sangat fleksibel untuk dikaitkan dengan beberapa permasalahan sekaligus di dalam perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal utama yang harus dirasakan setiap karyawan yang bekerja. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan menunjukkan sikap yang positif terhadap setiap pekerjaannya. Karyawan akan mampu bekerja dengan lebih baik dengan menunjukkan kelekatan kerja (*work engagement*) dengan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada Rabu /10 Juni 2020 terhadap sepuluh karyawan menunjukkan bahwa terdapat ketidakpuasan terkait rotasi pekerjaan yang dilakukan tiap tahun sekali terhadap beberapa karyawan. Karyawan yang terkena imbas rotasi pekerjaan merasakan ketidakpuasan karena baru beradaptasi dengan pekerjaan yang baru tetapi pada tahun berikutnya terkena rotasi pekerjaan.

Menurut Hudson (2005), *work life balance* adalah tingkat keterlibatan yang memuaskan atau sesuai dengan berbagai peran dalam kehidupan seseorang. Menurut Hudson (2005), terdapat 3 aspek dalam *work life balance* yaitu *time balance* (keseimbangan waktu), *involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), dan *satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan). *Time balance* merupakan keseimbangan waktu yang mengacu pada keseimbangan waktu

bekerja di kantor, keseimbangan waktu mengurus keluarga dan keseimbangan waktu untuk berkehidupan sosial di masyarakat. *Involvement balance* adalah keseimbangan keterlibatan psikologis individu dalam memenuhi tuntutan peran dalam perusahaan, keluarga maupun lingkungan. Setiap individu memiliki peran (keterlibatan) di berbagai lingkungan yang ditempati. *Satisfaction balance* yaitu keseimbangan kepuasan merupakan tingkat kepuasan individu dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaannya. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan individu yang dirasakan di lingkungan keluarga, individu, dan masyarakat.

Banyaknya tuntutan rutinitas, tanggung jawab dan kewajiban, memungkinkan karyawan akan mengalami kelelahan dan hingga tidak mampu untuk mengelola situasi yang kompleks (Leovaridis & Vatamanescu, 2015). Hal ini akan sangat merugikan dan berdampak buruk bagi perusahaan. Di lain sisi, setiap karyawan tidak hanya menginginkan pemenuhan kebutuhan ekonomi saja dengan bekerja, melainkan karyawan juga memiliki keinginan untuk dapat menyeimbangkan antara kehidupan karir, pribadi dan keluarga, serta ingin mengekspresikan dirinya. Karyawan saat ini juga menginginkan peluang untuk belajar dan meningkatkan ketrampilan yang dimiliki, serta keinginan terbuka untuk berimajinasi, berkeaktifitas dan memiliki gagasan. Dengan adanya penerapan *work life balance* di perusahaan, karyawan akan sangat terbantu untuk bisa bekerja lebih baik lagi bagi perusahaan. Namita (2014) menjelaskan bahwa *work life balance* dapat mempengaruhi karyawan untuk merasa “bebas” dalam bekerja, meningkatkan produktivitas perusahaan, tingkat absensi dan stres yang rendah, serta karyawan akan tetap terlibat (*work engageent*) dengan perusahaan.

Senada dengan pernyataan tersebut, Susi & Jawaharrani (2011) mengungkapkan bahwa *work life balance* merupakan hal yang penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan dan berdampak pada daya ingat karyawan. *Work life balance* berkontribusi pada konstruksi keseimbangan kehidupan kerja di mana kehidupan yang seimbang terdiri dari pekerjaan dan keluarga yang dapat saling menguatkan, memotivasi, memberikan pengalaman dan dapat memperkaya kontribusinya bagi pekerjaan dan keluarga. Maka dari itu, karyawan akan *engaged* dalam bekerja, lebih giat dan semangat, serta menunjukkan produktivitas kerjanya di mana mereka dapat bekerja melebihi target dalam waktu kerjanya.

Menurut Robbin (2003) kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif tentang pekerjaan itu. Menurut Robbin (2003), ada beberapa aspek kepuasan kerja, antara lain pekerjaan, upah, promosi, pengawasan dan rekan kerja. Jenis pekerjaan seseorang nantinya akan menentukan hasil kerja yang diperolehnya. Semakin cocok jenis pekerjaan dengan kepribadian dan kemampuannya, maka akan semakin memuaskan hasil yang didapatkannya. Upah merupakan balas jasa perusahaan terhadap karyawan yang telah berkontribusi memajukan perusahaan. Biasanya upah akan diterima karyawan dalam bentuk uang dan dalam satu periode tertentu. Salah satu cara mengembangkan dan meningkatkan karir seseorang dengan melalui promosi pekerjaan. Dengan promosi jabatan, karyawan akan menerima kekuasaan dan

tanggung jawab yang lebih besar. Pada umumnya, promosi akan diikuti secara otomatis dengan peningkatan taraf ekonomi. Seseorang dapat merasakan apakah rekan kerjanya menyenangkan atau tidak, mendukung pekerjaan kita atau tidak. Hal ini dikarenakan beberapa karyawan memiliki kebutuhan akan sosial, di mana memiliki rekan kerja yang baik dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja meningkat.

Kepuasan kerja merupakan hal mendasar yang harus dipenuhi perusahaan kepada setiap karyawannya. Setiap karyawan perusahaan sebisa mungkin harus memiliki kepuasan kerja yang baik. Hal ini dikarenakan taraf kepuasan kerja seorang karyawan akan mempengaruhi pemikiran dan perilaku kerja karyawan tersebut (Affini & Surip, 2018). Tingkat kepuasan kerja setiap orang berbeda-beda karena kepuasan kerja karyawan bersifat individual, tergantung pada kebutuhan dan nilai yang ada pada setiap karyawan. Tetapi paling tidak perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja yang bersifat pada umumnya, seperti lingkungan kerja yang nyaman, pendapatan kerja yang mencukupi hingga peran supervisor dan rekan kerja yang mampu mendukung setiap kesulitan yang dihadapi karyawan. Pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diterima dan apa yang diharapkan oleh karyawan (Saputra & Sudharma, 2017). Ketika harapan karyawan melampaui apa yang mereka terima dari perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasakan ketidakpuasan kerja.

Fathoni (dalam Melky, 2015) menyatakan bahwa karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja, kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Ketika karyawan merasa

puas atas apa yang diberikan perusahaan terhadapnya, maka karyawan tersebut akan merasa *engaged* dalam bekerja (Bellani, Ramadhani, & Tamar, 2018). Karyawan yang merasa puas tersebut akan dengan senantiasa menunjukkan hasil kerjanya secara nyata. Mereka akan memiliki energi, semangat, antusias, inspirasi dan merasa waktu bekerja berjalan dengan cepat. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki *work engagement* yang baik.

Berdasarkan penjelasan yang ada mengenai pengaruh *work engagement* terhadap *work life balance* dan kepuasan kerja, maka peneliti mengajukan beberapa rumusan masalah yaitu :

1. Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan?
2. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* pada karyawan?
3. Apakah ada pengaruh antara *work life balance* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement* pada karyawan?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan terhadap *work engagement* pada karyawan.

Manfaat dari penelitian ini, antara lain adalah :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan psikologi, khususnya dalam ilmu psikologi industri, yaitu dengan memberikan informasi tentang *work life balance*, kepuasan kerja dan *work engagement*.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi karyawan dan perusahaan dalam terkait pengaruh *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan terhadap *work engagement*. Dengan begitu, perusahaan dapat membuat kebijakan yang berdampak pada peningkatan *work engagement*.

C. Keaslian Penelitian

Ada beberapa penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan *work engagement* karyawan. Dari sekian banyak penelitian, ditemukan berbagai persamaan dan perbedaan yaitu: variabel, karakteristik subjek, lokasi penelitian dan hasil penelitian. Beberapa peneliti terdahulu yang relevan dan mempunyai keterkaitan dengan variabel-variabel yang akan dilakukan penelitian ini antara lain:

1. Sungkit dan Meiyanto (2015) melakukan penelitian dengan pengaruh *job enrichment* terhadap *employee engagement* melalui *psychological meaningfulness* sebagai *mediator*. Hasil dari penelitian ini adalah *job enrichment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* melalui

peningkatan *psychological meaningfulness* sebagai *mediator*. Hal ini ditunjukkan dengan hasil korelasi ketiga variabel yang tergolong signifikan pada taraf signifikansi 0,05 yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 sehingga lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05 ($p < 0,05$). Dari hasil korelasi ketiga variabel tersebut memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi sebagai tahap uji mediasi selanjutnya. Kemudian dari hasil tersebut menunjukkan adanya peningkatan tingkat pengaruh yaitu 4,3% dari 27,2% tanpa *psychological meaningfulness* sebagai *mediator* menjadi 31,5% dengan *psychological meaningfulness* sebagai *mediator*.

Persamaan penelitian Sungkit & Meiyanto (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti hanya terdapat pada variabel dependen yang digunakan, yaitu variabel *work engagement*. Adapun perbedaan penelitian Sungkit & Meiyanto (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah aspek variabel dependen yang digunakan pada peneliti adalah aspek *dedication*, *vigor* dan *absorption*. Sungkit & Meiyanto (2015) menggunakan aspek fisik, kognitif dan emosional. Selain itu, subjek penelitian yang akan dilakukan peneliti merupakan karyawan sebuah instansi pemerintahan. Sungkit & Meiyanto (2015) melibatkan karyawan tetap di sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang properti industri. Perbedaan yang terakhir adalah terdapat pada pemakaian variabel. Penelitian Sungkit & Meiyanto (2015) menggunakan satu variabel bebas, variabel *mediator*

dan variabel tergantung. Sedangkan peneliti menggunakan variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel tergantung dalam penelitiannya.

2. Sumadhinata dan Murtisari (2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh pengembangan karir terhadap *employee engagement* pada karyawan darat PT. ASDP Indonesia Ferry. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan darat PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) sebesar 46,9% dan memiliki hubungan yang kuat dengan nilai signifikansi 0,685. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai $t_{hitung} = 7,858$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,994$ atau $(7,858 > 1,994)$, yang artinya hipotesis diterima. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengembangan karir di dalam perusahaan, semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* pada karyawan darat.

Persamaan penelitian Sumadhinata dan Murtisari (2017) dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti terdapat pada subjek penelitian yaitu sama-sama karyawan dari instansi/perusahaan milik negara. Selain itu, variabel tergantung dari penelitian juga memiliki kesamaan, yaitu variabel *work engagement*. Adapun perbedaan penelitian Sumadhinata & Murtisari (2017) dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah pemakaian aspek teori pada variabel tergantung. Peneliti menggunakan aspek *dedication*, *vigor* dan *absorption*. Sumadhinata & Murtisari (2017) menggunakan aspek *skill*, *work life balance*, *supervisor*, *sumber daya fisik*, *reward and*

recognition, kebijakan dan komunikasi, kompensasi, pelatihan kerja, kejelasan *job desk*, serta kebanggaan kerja. Pada penelitian Sumadhinata & Murtisari (2017) hanya menggunakan dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel tergantung, sedangkan peneliti menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel tergantung.

3. Dwitasari, Ilhamuddin dan Widyasari (2015) melakukan penelitian dengan judul pengaruh *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* terhadap *work engagement*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh, baik secara parsial maupun bersama-sama *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* terhadap *work engagement* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Selain itu, dapat diketahui bahwa pengaruh *perceived organizational support* dan *organizational based self esteem* terhadap *work engagement* sebesar 55,3%.

Persamaan penelitian Dwitasari, Ilhamuddin & Widyasari (2015) dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti terdapat pada aspek *work engagement* yang digunakan, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Selain itu, jenis variabel yang digunakan dalam penelitian Dwitasari, Ilhamuddin & Widyasari (2015) juga sama dengan peneliti, yaitu menggunakan dua variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel tergantung (Y). Adapun perbedaan dalam penelitian ini adalah pemilihan variabel X1 dan X2 yang berbeda dari peneliti. Selain itu,

subjek penelitian yang digunakan memiliki perbedaan, yaitu subjek penelitian yang berasal dari industri dan instansi pendidikan.

4. Alzyoud (2018) melakukan penelitian dengan judul *job satisfaction and work engagement moderated by trust*. Partisipan dalam penelitian ini merupakan staf akademik dari 4 Universitas di Jordania yang berjumlah 532 subjek dan memiliki gelar Ph.D. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 3 skala, yaitu skala *job satisfaction*, skala *work engagement* dan skala *trust*. Skala *work engagement* berjumlah 17 item yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Baker (2003), skala *job satisfaction* berjumlah 22 item yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967), sedangkan skala *trust* berjumlah 7 item yang dikembangkan oleh Tyler (2003). Masing-masing skala memiliki 5 pilihan jawaban. Hasil dari penelitian ini menunjukkan 30% pengaruh *job satisfaction* dan *trust* terhadap *work engagement* ($\beta=0,436$; $t=9,187$; $p < 0,001$). Dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara *job satisfaction* dan *work engagement*, yang berarti *job satisfaction* yang tinggi menunjukkan bahwa *work engagement* tinggi.

Persamaan penelitian Alzyoud (2018) dengan penelitian ini adalah subjek yang digunakan sebagai sumber data merupakan subjek yang bekerja di bidang pendidikan. Variabel tergantung dan variabel bebas juga memiliki kesamaan dengan penelitian ini, yaitu *work engagement* dan *job satisfaction*. Adapun perbedaan dari penelitian Alzyoud (2018)

dengan penelitian ini adalah skala yang digunakan pada variabel tergantung (*work engagement*) menggunakan skala adaptasi dari Baker dan Schaufeli, sedangkan peneliti menggunakan skala yang dibuat oleh peneliti sendiri. Aspek dalam penelitian ini menggunakan aspek dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Baker (2002) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Sedangkan penelitian Alzyoud menggunakan aspek penelitian dari Maslach dan Leiter (1997) yaitu *energy*, *involvement* dan *efficacy*.

5. Bai dan Liu (2018) melakukan penelitian dengan judul “*A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees*”. Subjek dalam penelitian ini sebanyak 207 karyawan dari 6 perusahaan di China Selatan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat korelasi yang signifikan positif antara *career growth* dengan *work engagement* ($r=0,308$; $p < 0,01$). Dengan kata lain, apabila *career growth* meningkat, *work engagement* juga akan meningkat. Pengumpulan data pada penelitian Bai dan Liu (2018) menggunakan skala yang telah diadaptasi dan direvisi oleh peneliti. Pengukuran *career growth* menggunakan skala dari Weng dan McElory (2012), yang terdiri dari 15 item. Sedangkan pengukuran *work engagement* menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dari Schaufeli dan Bakker (2003), yang terdiri dari 17 item.

Persamaan penelitian Bai dan Liu (2018) dengan penelitian ini terdapat pada permasalahan dalam penelitian, yaitu *work engagement*.

Analisis data juga memiliki kesamaan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Perbedaan dari penelitian ini adalah *software* yang digunakan untuk analisis data menggunakan AMOS 21.0, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SPSS *for MS Windows release 22,0*. Dalam penelitian Bai dan Liu (2018) menggunakan variabel *moderator*, satu variabel bebas dan satu variabel tergantung, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas dan satu variabel tergantung. Alat yang digunakan dalam mencari sumber data dalam penelitian Bai dan Liu (2018) menggunakan skala adaptasi, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan skala yang dibuat oleh peneliti sendiri dan adaptasi.

Dari beberapa penelitian di atas dapat disimpulkan mengenai persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Beberapa perbedaan yang dimiliki dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel bebas, yakni *career growth*, *perceived organizational support*, *organizational based self esteem*, *job enrichment* dan pengembangan karir. Penggunaan aspek pada variabel tergantung juga memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian ini, yaitu penggunaan aspek menurut Kahn (1990), aspek menurut Maslach & Leiter (1997) dan aspek menurut Pandey & David (2013). Alat ukur yang digunakan dan subjek penelitian dalam keaslian penelitian juga memiliki perbedaan, yakni sebagian besar penelitian tersebut menggunakan skala adaptasi dan subjek merupakan karyawan di bidang industri. Persamaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah ingin mengungkap atau mengukur seberapa besar tingkat *work engagement* karyawan

apabila dikaitkan dengan beberapa variabel bebas. Metode analisis data dalam penelitian di atas juga memiliki kesamaan yaitu menggunakan metode analisis regresi.