

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kualitas Sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh besar terhadap dukungan dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (Ariansyah & Roni, 2023). Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas mampu meningkatkan produktivitas kerja, menciptakan inovasi, memberikan pelayanan yang optimal, serta menjaga efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan demikian, kualitas SDM menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Dalam mencapai keberhasilan perusahaan, dibutuhkan karyawan yang proaktif, karena memiliki tanggung jawab dan inisiatif tinggi sepenuhnya terhadap perkembangan perusahaan dan karir (Setiawan Maulana et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan proaktif tidak hanya menunggu instruksi, tetapi aktif mencari peluang untuk berkontribusi, berinovasi, dan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga berdampak positif bagi pertumbuhan organisasi dan karirnya. Bakker dan Leiter (dalam Setiawan Maulana et al, 2023) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang berdedikasi dan energik, yaitu yang mempunyai keterikatan dalam menjalankan pekerjaan.

Pada era yang terus berkembang, sebagian besar angkatan kerja kini didominasi oleh generasi milenial (Amalia, 2020). Generasi ini tumbuh di tengah pesatnya perkembangan pendidikan dan teknologi informasi yang cepat, sehingga generasi ini memiliki ciri yang berbeda dan unik dibandingkan dengan generasi

sebelumnya (Nurmuhlisna, 2019). Generasi milenial lahir pada pergantian milenium dan dikenal memiliki sikap, cara berpikir, serta perilaku yang mencerminkan nilai-nilai kekinian (Hidayatullah et al, 2018). Hardika et al, (2019), menyebutkan bahwa generasi milenial, yang juga dikenal sebagai generasi Y, ialah sekelompok individu yang lahir antara tahun 1980 hingga 2000 dengan rentang usia 25 hingga 45 tahun. Sementara itu, menurut Pratiwi et al. (2024), generasi milenial yang lahir antara tahun 1986 hingga 1996 berada pada rentang usia 29–39 tahun pada tahun 2025. Generasi milenial kerap dijuluki sebagai i-Generation atau generasi digital, selalu terhubung dengan media sosial dan dapat melakukan segala sesuatu memanfaatkan kecanggihan teknologi dalam berbagai aspek kehidupan (Sandy et al., 2024). Secara umum, generasi milenial memiliki karakteristik yang khas, seperti kedekatan dengan teknologi, keberanian menghadapi perubahan, tingkat kreativitas yang tinggi, mempunyai sifat yang penuh ambisi, rasa percaya diri yang kuat, dan kemampuan *multitasking* (Adi & Indrawati, 2019). Generasi milenial umumnya memiliki motivasi tinggi dalam mencapai tujuan, memiliki harga diri yang kuat, serta menunjukkan kreativitas dan sikap kritis terhadap perkembangan teknologi (Naim & Lenka dalam Syaqiq, 2024). Seiring dengan masuknya generasi milenial ke dunia kerja pada era industri 4.0, muncul optimisme bahwa karyawan generasi milenial memiliki keunggulan dan nilai tambah dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga diharapkan mampu bersaing secara kompetitif di tingkat global (Muliawati & Frianto, 2020).

Generasi milenial umumnya lebih memprioritaskan keseimbangan hidup dengan mengatur waktu secara bijak, agar tetap dapat menjaga kualitas

hubungan dengan keluarga maupun relasi sosial di sekitarnya (Bella et al, 2025). Namun, menurut Fahreza et al, (2018) generasi milenial telah memiliki perencanaan untuk meninggalkan perusahaan yang menjadikan karyawan generasi milenial sulit untuk terikat (*engaged*) terhadap perusahaannya, sehingga generasi milenial cenderung memiliki komitmen yang rendah, kurang terikat dengan pekerjaannya serta keinginan untuk berpindah ke pekerjaan yang dianggap lebih ideal dan menawarkan prospek yang lebih baik. Djastuti et al, (2022) menyatakan tingkat keterlibatan kerja pada generasi milenial lebih rendah dibandingkan generasi lainnya, oleh karena itu perusahaan perlu merancang strategi yang tepat agar pendekatan yang digunakan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan keterlibatan generasi milenial. Pernyataan ini sejalan dengan temuan Merissa (2018) yang mengungkapkan bahwa penurunan semangat dan antusias dalam bekerja akan berdampak pada rendahnya keterikatan kerja (*work engagement*), kondisi ini menyebabkan karyawan tidak merasa puas maupun menikmati pekerjaannya, yang pada akhirnya menurunkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dijalankan.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *Work engagement* ialah keterikatan ketika karyawan menjalani pekerjaan yang ditunjukkan melalui kondisi pemikiran positif, menghasilkan kepuasan dan berkaitan atas pekerjaan yang ditandai melalui adanya semangat, dedikasi serta penyerapan. Macey dan Schneider (2008) menyatakan *work engagement* ialah keadaan ideal yang berorientasi pada tujuan, mencerminkan keterlibatan, semangat, komitmen,

antusiasme, dan energi tinggi dalam bekerja, serta melibatkan aspek sikap dan perilaku kerja yang positif. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan jika *work engagement* terdiri atas 3 aspek yakni semangat (*vigor*), Pengabdian (*dedication*), serta penyerapan (*absorption*). Menurut Macey dan Schneider (2008) mengungkapkan *work engagement* terdiri dari tiga aspek yaitu *psychological state engagement*, *Behavioral engagement* dan *Trait engagement*.

Berlandaskan survei yang dilaksanakan oleh Gallup (2023) membuktikan yang memiliki keterikatan (*engagement*) pada pekerjaan hanya sebesar 26,67%, sedangkan 68,06% lainnya dinyatakan tidak terikat (*not engaged*), dan 5,28 % sisanya dinyatakan *actively disengaged* atau tergolong dalam kelompok yang secara jelas tidak terikat dengan pekerjaan serta memisahkan diri dari pekerjaannya. Selanjutnya, dari penelitian Amalia dan Hadi (2019), ditemukan bahwa sebanyak 50% karyawan dari kalangan generasi milenial tidak menunjukkan keterikatan (*engagement*) dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan adanya permasalahan terkait dengan *work engagement* pada karyawan di Indonesia (Wijaya & Dewayani S, 2021). Hal ini diperkuat oleh penelitian Ubay, Wyandini dan Wulandari (2023) menunjukkan bahwa hanya 45% karyawan di perusahaan yang mempunyai tingkat *work engagement* tinggi, sementara 55% sisanya memiliki tingkat *work engagement* rendah. Secara keseluruhan, berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat tren *work engagement* yang rendah di Indonesia,

dengan persentase karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*) lebih tinggi dibandingkan yang terlibat (*engaged*) di perusahaan.

Data tersebut diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 11-15 April 2025 terhadap 10 karyawan generasi milenial. Berdasarkan hasil wawancara yang mengacu pada aspek-aspek *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, diketahui bahwa 7 dari 10 karyawan mengatakan bahwa subjek cenderung datang terlambat karena kesulitan bangun pagi, merasa kurang antusias dengan pekerjaannya, merasa kurang bersemangat ketika menjalankan tugas pekerjaan. Subjek juga mengungkapkan adanya ketidaknyamanan saat berhadapan dengan rekan kerja yang kurang kooperatif, serta merasa lebih lelah saat menjalani hari kerja aktif, terutama ketika menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. subjek cenderung mengalami kegelisahan dan kecemasan, serta sering mengeluh ketika mendapatkan beban kerja banyak dan sulit. Selain itu, Subjek juga mengalami kesulitan dalam berkonsentrasi saat bekerja hari tertentu dan cenderung menggunakan perangkat digital atau berbincang dengan rekan kerja dibandingkan memanfaatkan waktu untuk kegiatan yang produktif.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan dalam *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Kondisi ini tercermin dari perilaku yang berlawanan dari aspek *work engagement*. Pada aspek *vigor*, subjek menunjukkan kecenderungan datang terlambat akibat kesulitan bangun pagi, merasa kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaan, serta merasakan kurang nyaman saat rekan kerja tidak

kooperatif, dan cenderung merasakan kelelahan saat menjalani pekerjaan di hari aktif. Kemudian, bertentangan dengan aspek *dedication* yaitu subjek tidak tenang saat menghadapi kesulitan dan mengalami kecemasan, serta sering mengeluh ketika beban kerja banyak dan sulit. Selain itu, berlawanan dengan aspek *absorption* yaitu subjek mengalami penurunan konsentrasi dalam bekerja dan memilih untuk bermain gadget atau mengobrol dengan rekan kerja dibandingkan terlibat secara mendalam dalam pekerjaan.

Idealnya, karyawan mempunyai *work engagement* karena menurut Bantam et al., (2024), ketika karyawan mempunyai *work engagement* cenderung lebih semangat dalam melaksanakan tugas, termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan dapat mencapai hasil yang memuaskan. Menurut Jayanti, (2022) menyatakan bahwa seharusnya *work engagement* ada dalam diri karyawan sehingga dapat mendorong tumbuhnya semangat dalam bekerja. Hal tersebut selaras dengan pandangan Iswanto dan Agustina (2016) yang menekankan jika keterikatan kerja yang tinggi berkontribusi pada perkembangan dan keberhasilan perusahaan.

Nasidi et al., (2019) berpendapat bahwa rendahnya *work engagement* menimbulkan permasalahan bagi perusahaan sehingga penting untuk diteliti karena jika karyawan tidak memiliki *engagement* akan cenderung kurang bersemangat dan mengalami demotivasi terhadap apa yang karyawan kerjakan. Hariyadi, (2019) mengemukakan bahwa dampak negatif dari *work engagement* yang rendah adalah karyawan cenderung tidak memperdulikan pekerjaan, lebih sering absen, mengeluarkan usaha yang sedikit, dan berusaha untuk keluar dari

tempat kerja (*turnover*). Hasil Penelitian Chairunissa et al, (2023) mengemukakan bahwa karyawan yang tidak mempunyai *work engagement* dapat mengurangi pencapaian target dan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Menurut Imperatori, (2017) *work engagement* dapat di pengaruhi oleh lima faktor yakni: *work life balance, social exchange, work environment, goal setting, dan job crafting*. Dari kelima faktor tersebut, peneliti memilih memfokuskan penelitian pada faktor *work life balance*, karena menurut Jones, Wesman, dan Burke (2013) bahwa *work life balance* membuat seseorang mampu menyeimbangkan waktu yang dimiliki untuk kebutuhan pribadi dan merasa bahwa pekerjaan tidak mengganggu hubungan dengan orang di sekitarnya, maka keseimbangan waktu dan interaksi yang baik di lingkungan kerja akan mendorong munculnya *work engagement*. Hal ini tercermin dari sikap antusias dalam menyelesaikan pekerjaan, ketahanan terhadap tekanan kerja tanpa mudah mengeluh, serta adanya dorongan untuk terlibat lebih jauh untuk mendukung perusahaan (Dharma dkk, 2021). Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Wijaya dan Soeharto, (2021) yang mengindikasikan *Work life balance* ialah bagian dari faktor yang mampu mempengaruhi *work engagement* seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003), *Work life balance* adalah seberapa jauh seseorang terlibat pada tanggung jawab pekerjaan serta tanggung jawab keluarga secara seimbang, sehingga keduanya mampu memberikan kepuasan, baik dalam peran pekerja maupun peran di keluarganya. Fisher et al.,

(2009) *work life balance* ialah kemampuan untuk mengelola tanggung jawab pekerjaan serta peran penting lainnya, seperti keluarga atau kegiatan sukarela, sehingga keduanya saling mendukung tanpa saling mengganggu. Greenhaus, Collins, dan Shaw, (2003) aspek *work life balance* digolongkan atas 3 aspek, yakni keseimbangan waktu (*Time Balance*), keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*) serta keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*). Sedangkan Menurut Fisher et al., (2009), ditemukan 4 aspek, yakni *WIPL (Work Interference with Personal Life)*, *PLIW (Personal Life Interference with Work)*, *WEPL (Work Enhancement of Personal Life)*, *PLEW (Personal Life Enhancement of Work)*.

Menurut Ganapati et al, (2016), keseimbangan kerja serta kehidupan pribadi yang baik tercapai saat pekerja merasa mampu untuk mengelola serta penyesuaian diantara tuntutan pekerjaan dengan hidup pribadinya, sehingga akan meningkatkan semangat bekerja dan munculnya antusiasme dalam bekerja. Imperatori (2017), memberikan pernyataan jika *work life balance* mampu mempengaruhi beragam variabel, salah satunya adalah mampu mempengaruhi adanya *work engagement*. Larasati dan Hasanati (2019), menyatakan bahwa *work life balance* memiliki peran dan bagian dari faktor yang mampu meningkatkan *work engagement*, jika *work life balance* meningkat maka *work engagement* pun dapat meningkat. Dalam hal ini *work life balance* berperan sebagai faktor kunci untuk mendorong peningkatan *work engagement* karyawan (Desti dalam Lie E & Sukmarni, 2023). Menurut Hastuti (2018), *work life balance* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan.

Ketika seorang karyawan berhasil mengatur tanggung jawab, peranan serta tuntutan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, hasilnya karyawan akan merasa terikat atas pekerjaannya. Di sisi lain, ketika karyawan kesulitan dalam penyeimbangan kedua aspek tersebut, akan menghadapi tantangan dalam membangun keterikatan dengan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya & Dewayani Soeharto (2021) mendukung pernyataan tersebut dengan membuktikan jika *work life balance* berkontribusi secara efektif sebesar 41,2% terhadap *work engagement*.

Berdasarkan informasi dan penjelasan latar belakang sebelumnya, Rumusan permasalahan pada penelitian ini ialah “Apakah ada Hubungan antara *Work Life Balance* dengan *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Milenial?”

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Hubungan antara *work life balance* dengan *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan wawasan, khususnya pada sektor psikologi industri dan organisasi yang membahas terkait *work life balance* dan *Work Engagement* pada karyawan generasi milenial.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu berperan dalam meningkatkan *engagement* di tempat kerja dengan memperhatikan faktor *work life balance*.