BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang memiliki peran penting dalam organisasi sehingga perlu dikelola secara efektif untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, menghadapi berbagai tantangan, serta menjaga keberlangsungan organisasi (Aula et al., 2022). Perusahaan wajib meningkatkan mutu tenaga kerja agar lebih kompetitif serta sanggup menghadapi tantangan eksternal demi keberlangsungan usaha dan ketahanan jangka panjang organisasi (Supriyadi et al., 2020). Mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah bisa diperoleh secara instan. Sebab itulah, cukup penting untuk organisasi untuk berupaya maksimal dalam memperoleh kualitas SDM yang diperlukan. Sebuah usaha yang bisa dilaksanakan ialah melalui pengelolaan SDM yang efektif, dengan harapan bisa meningkatkan produktivitas baik untuk organisasi maupun perusahaan. (Yuwono et al., 2023)

Menurut Widarmanti et al., 2022, manusia ialah sumber daya paling berharga, dan praktik manajemen SDM yang tepat bisa meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Dalam menjalankan aktivitas organisasi,

perusahaan dapat menghadapi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti konflik kerja, beban kerja, dan stres kerja. Ketiga faktor tersebut berpotensi menurunkan prestasi kerja sehingga hasil yang dicapai menjadi kurang optimal. (Kuncoro & Ubaidillah, 2023)

Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) ialah cabang psikologi terapan yang berfokus pada pemahaman perilaku manusia di tempat kerja. Penerapan prinsip-prinsip psikologi industri dan organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui kepemimpinan yang efektif, desain pekerjaan, budaya organisasi yang positif, dan kesejahteraan karyawan (Wahyuni, 2024). Melalui pendekatan ilmiah dan multidisipliner, Psikologi Industri dan Organisasi berperan dalam membantu organisasi dan individu menghadapi perubahan dunia kerja melalui pengembangan pembelajaran di tempat kerja (*workplace learning*) dan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), sehingga karyawan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang (Beier et al., 2025).

Usaha salon kecantikan termasuk dalam jenis usaha jasa yang menyediakan layanan seperti potong rambut, tata rias, dan perawatan diri bagi wanita maupun pria. Jenis usaha ini tergolong dalam sektor informal yang berperan penting dalam membantu masyarakat, terutama dalam mewujudkan lapangan kerja dan membuka kesempatan kerja mandiri bagi banyak orang (Pramesti & Effendi, 2025). Sektor informal memiliki peran penting dalam menyerap tenaga kerja dan menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat.

Keberadaan sektor ini juga memberikan kesempatan bagi banyak perempuan untuk bekerja dan membantu memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga (Afriyanti & Taufik, 2020). Dengan demikian, salon kecantikan tidak sekadar berperan dalam memenuhi kebutuhan estetika, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap perekonomian melalui sektor informal yang bersifat fleksibel dan mudah diakses oleh berbagai kalangan.

Perusahaan di bidang jasa seperti salon kecantikan menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja karyawan muda berusia 21–30 tahun yang secara umum masih ada di tahapan awal karir dan memiliki pengalaman kerja kurang dari lima tahun. Dewanti dan Kurniasih (2023) menjelaskan bahwa usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Oleh karena itu, karakteristik karyawan perlu menjadi perhatian perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia agar produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Selain itu, motivasi juga menjadi faktor krusial karena bisa mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik dan meningkatkan kepuasan kerja. Sebab itulah, manajemen salon perlu memperhatikan motivasi, pelatihan, serta penghargaan karyawan agar mereka bisa berkembang dan bekerja lebih optimal (Nurholiqoh & Faisal, 2024).

Perkembangan industri kecantikan yang semakin pesat, khususnya di Yogyakarta, membuat salon tidak hanya dituntut punya keterampilan teknis yang baik, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang nyaman bagi pelanggan. Dalam hal ini, karyawan salon jadi faktor utama karena mereka yang

berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kenyamanan pelanggan tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses pelayanan berlangsung, seperti cara komunikasi, sikap, dan respon karyawan. Penelitian Yasmin dan Silvia (2025) menunjukkan bahwa keterampilan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan di salon kecantikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterampilan karyawan memberikan kontribusi sebesar 62,1% terhadap kualitas layanan. Artinya, semakin baik keterampilan yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kualitas layanan yang diterima pelanggan.

Namun, pada kenyataannya masih ada karyawan yang kurang maksimal dalam memberikan pelayanan, misalnya karena kurang semangat, cepat lelah, atau kurang terlibat dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa bersemangat, antusias, dan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih maksimal, sehingga mampu memberikan pelayanan yang ramah dan membuat pelanggan merasa nyaman. Sebaliknya, apabila kondisi kerja yang dirasakan kurang mendukung, seperti lingkungan yang tidak nyaman atau kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, hal tersebut dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana semangat dan keterlibatan karyawan dalam bekerja berkaitan dengan kondisi kerja yang mereka rasakan, khususnya pada karyawan salon. Hal ini diharapkan dapat membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan dari

sudut pandang karyawan, sehingga dapat menjadi dasar dalam upaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan.

Karakteristik pekerjaan salon memiliki tuntutan yang berbeda dengan beberapa jenis pekerjaan lainnya. Karyawan salon tidak hanya dituntut mempunyai keterampilan teknis, tetapi juga harus berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, menjaga sikap selama memberikan pelayanan, memahami kebutuhan pelanggan, serta menghadapi berbagai permintaan maupun keluhan yang muncul selama proses pelayanan. Pada waktu tertentu, seperti akhir pekan dan menjelang hari besar, jumlah pelanggan juga bisa meningkat sehingga karyawan harus menghadapi tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi. Kondisi tersebut membuat pekerjaan di salon tidak hanya membutuhkan kemampuan fisik, tetapi juga energi psikologis, perhatian, serta keterlibatan yang cukup besar dari karyawan.

Yasmin dan Silvia (2025) menjelaskan bahwasanya keterampilan karyawan berkontribusi terhadap kualitas pelayanan di salon kecantikan. Selain itu, Antony (2019) dan Mulyati (2020) menjelaskan bahwa *work engagement* yang tinggi berkaitan dengan kinerja, energi, perhatian, serta tanggung jawab karyawan dalam bekerja. Sebaliknya, tuntutan kerja yang berlebihan dan kurangnya dukungan bisa menurunkan keterlibatan kerja (Bakker & Leiter, 2010).

Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* ialah sebuah keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai tiga

aspek utama, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Aspek *vigor* memperlihatkan tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental ketika bekerja, serta keinginan kuat untuk berinvestasi dalam pekerjaan. *Dedication* ditandai oleh rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan, serta tantangan pada pekerjaan. Sementara itu, *absorption* menggambarkan keterlibatan penuh pada pekerjaan, di mana individu merasa sulit untuk melepas diri dari tugas-tugasnya karena sangat terfokus.

Beberapa penelitian memperlihatkan tingkat *work engagement* yang rendah di berbagai kelompok pekerja. Penelitian oleh Ibad et al. (2023) terhadap 94 buruh menemukan bahwasanya 41,5% responden berada pada kategori rendah dan 58,5% diklasifikasi sedang, tanpa ada yang ada di kategori tinggi, Hal serupa juga ditemukan pada penelitian Yuningsih dan Mariyanti (2015) yang menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* pegawai PT Salindo Berlian Motor Jakarta cenderung rendah. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa sebanyak 36 responden (60%) berada pada kategori *work engagement* rendah, sedangkan 24 responden (40%) berada pada kategori *work engagement* tinggi. Selain itu, Afifah dan Mulyana (2024) menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* pada guru masih perlu mendapat perhatian. Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa 26,5% responden berada pada kategori rendah, 33,8% pada kategori sedang, 25% pada kategori tinggi, dan 8,8% pada kategori sangat tinggi. Dapat disimpulkan bahwa tingkat *work engagement* yang rendah masih menjadi permasalahan pada berbagai kelompok pekerja.

Seiring berkembangnya usaha salon dan semakin terstrukturnya sistem pelayanan, tuntutan yang dihadapi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya juga tetap dapat muncul. Dianti dan Wicaksono (2012) dalam penelitian pada hairstylist Salon Johnny Andrean Java Mall Semarang menemukan bahwasanya beban kerja pada berbagai deskripsi pekerjaan secara umum berada pada kategori tinggi, dengan tuntutan effort menjadi salah satu komponen beban kerja yang paling besar. Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya tuntutan pekerjaan tetap bisa dirasakan oleh karyawan meskipun bekerja pada salon yang telah berkembang. Selain itu, Diniswara dan Gustomo (2024) menemukan permasalahan pada Febria Beauty Salon berupa tingkat turnover karyawan rata-rata sebesar 24% selama lima tahun. Penelitian tersebut mengkaji permasalahan tersebut melalui keterlibatan karyawan dan menemukan bahwa otonomi serta pengembangan menjadi bagian penting yang berkaitan dengan kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Berlandaskan hasil pengamatan serta wawancara yang telah dilaksanakan peneliti dengan 4 karyawan di salah satu salon kecantikan di Yogyakarta pada 9 Oktober 2025, ditemukan sejumlah permasalahan yang berhubungan dengan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan. Permasalahan yang paling menonjol antara lain beban kerja yang berlebihan, adanya jarak atau kesenjangan komunikasi antara owner salon dan karyawan, kurangnya ruang pribadi bagi karyawan untuk beristirahat, minimnya fasilitas kerja yang memadai, serta rendahnya penghargaan terhadap kontribusi dan kinerja

karyawan yang telah berusaha memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan. Tiga karyawan pada salon kecantikan ini mengungkapkan bahwasanya mereka sering menghadapi beban kerja tinggi, terutama pada akhir pekan atau menjelang hari libur ketika jumlah pelanggan meningkat tajam. Kondisi tersebut menyebabkan kelelahan fisik dan mental karena karyawan harus bekerja dalam waktu panjang dengan tekanan tinggi untuk menjaga kualitas pelayanan salon. Selain itu, ketika menghadapi pelanggan dengan permintaan khusus atau komplain, beban psikologis karyawan pun semakin bertambah, sehingga menimbulkan stres kerja yang berkelanjutan dan berdampak pada menurunnya semangat serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. bisa disimpulkan hasil wawancara memperoleh permasalahan *work engagement* pada karyawan salon kecantikan yang didasarkan pada 3 aspek Bakker & Leiter (2010) yakni *vigor, dedication* dan *absorption*.

Berdasarkan hasil wawancara tambahan yang telah dilakukan peneliti dengan 3 karyawan salon kecantikan secara acak di Yogyakarta pada tanggal 20–21 April 2026 secara langsung di masing-masing salon, diketahui bahwa ketiga karyawan memiliki pengalaman yang hampir sama terkait kondisi kerja mereka. Permasalahan yang muncul di antaranya beban kerja yang tinggi, kurangnya waktu istirahat, serta minimnya dukungan dan apresiasi dari lingkungan kerja.

Ketiga karyawan mengungkapkan bahwa mereka sering merasa lelah secara fisik dan mental, terutama saat jumlah pelanggan meningkat seperti akhir

pekan maupun menjelang hari besar seperti Natal, Tahun Baru, dan hari raya lainnya. Selain itu, mereka juga menghadapi pelanggan yang sering menawar harga di bawah standar, serta permintaan dan komplain yang cukup beragam. Kondisi ini membuat karyawan harus bekerja lebih lama dengan tekanan yang cukup tinggi, sehingga mempengaruhi kondisi psikologis selama bekerja. Dampaknya, semangat kerja, fokus, dan keterlibatan dalam pekerjaan menjadi menurun.

Pada kasus diatas, terlihat bahwasanya karyawan yang merasa kebutuhan dan kualitas fasilitas di tempat kerja kurang terpenuhi cenderung mengabaikan kinerjanya dan bermalas-malasan. Faktor perilaku atasan juga sebagian besar berpengaruh terhadap penurunan keterlibatan kerja tersebut. Karyawan menyadari dan memahami kewajibannya dalam pekerjaan, namun ketika tidak merasa nyaman di tempat kerja, mereka cenderung melaksanakan pekerjaannya secara seadanya, tanpa kesungguhan penuh. Dalam kondisi tersebut, diharapkan karyawan bisa terlibat secara penuh dalam pekerjaannya dan memperlihatkan tingkat *work engagement* yang tinggi. Tingkat *work engagement* yang tinggi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan cenderung berusaha memberikan hasil kerja yang optimal demi kepentingan organisasi (Antony, 2019). *Work engagement* yang ideal membuat karyawan memiliki energi serta perhatian penuh terhadap pekerjaannya, hingga mereka bisa memanfaatkan keahlian terbaik yang dimiliki dan meningkatkan rasa tanggung jawab atas pekerjaan

yang dijalani (Mulyati, 2020). Selain itu, karyawan yang *engaged* juga berperan penting dalam membantu organisasi memulihkan stabilitas dan profitabilitas setelah menghadapi kesulitan, karena mereka bekerja secara aktif dan berusaha melakukan segala hal dengan sebaik mungkin (Robertson, 2009 dalam Bertolomeus & Putrianti, 2019).

Penelitian lain memperlihatkan bahwasanya keterikatan kerja memberikan pengaruh positif besar terhadap performa dan kesejahteraan pegawai. Pegawai yang memiliki derajat partisipasi kerja tinggi biasanya lebih efisien, senang dengan tugasnya, serta menampilkan dedikasi dan kesetiaan yang kokoh terhadap perusahaan (Halbesleben et al., 2024).

Bakker & Leiter (2010) menyebutkan bahwasanya terdapat tiga faktor utama yang jadi penyebab *work engagement*, yaitu *job resources*, *salience of job resources*, dan *personal resources*. *Job resources* mencakup peran motivasi internal dan eksternal, di mana motivasi eksternal digambarkan melalui adanya *quality of work life* yang baik di perusahaan. Menurut Teori Job-Demands-Resources (JD-R), terdapat beberapa sumber daya pekerjaan yang, ketika diorganisasikan dengan efektif, bisa mendorong *work engagement* karyawan dalam organisasi. Sumber daya pekerjaan tersebut meliputi kepemimpinan inklusif, *quality of work life, dan psychological safety* (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023, p. 26)

Quality of Work Life (QWL) ialah sebuah pendekatan dalam manajemen SDM yang berfokus pada upaya membangun lingkungan kerja yang sehat secara

fisik, psikologis, dan sosial agar karyawan bisa bekerja dengan rasa nyaman serta memberi kontribusi optimal untuk organisasi (Riyono et al, 2022). Dari perspektif psikologi, *Quality of Work Life* terdiri atas lima konstruk dasar, yaitu *trust, care, respect, learn,* dan *contribute*, yang secara keseluruhan merefleksikan kualitas interaksi antara individu dengan tempat kerjanya (Riyono et al, 2022). Karena pekerja tidak sekadar dipengaruhi aspek teknis pekerjaan, tapi juga aspek psikologis dan sosial dalam pekerjaan. Selain itu hasil kajian lain memperlihatkan bahwasanya *Quality of Work Life* dan seluruh dimensinya berkorelasi positif dengan keterikatan kerja (*work engagement*). Dua aspek *Quality of Work Life*, yaitu pengembangan kemampuan manusia dan relevansi sosial, ialah prediktor signifikan terhadap keterikatan kerja (Alqarni 2016).

Berbagai penelitian terdahulu mendukung bahwasanya *Quality of work life* berdampak positif terhadap *work engagement*. Sadullah dan Kanten (2012) menemukan bahwasanya semakin baik *Quality of work life* yang dirasakan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement*. Hal ini diperkuat oleh penelitian Nurendra dan Purnamasari (2017), yang memperlihatkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Quality of work life* dan *work engagement.*

Quality of work life ialah kualitas pengalaman kerja individu yang dibentuk oleh pengalaman langsung di tempat kerja serta aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan, kesejahteraan umum, dan perasaan positif terhadap kehidupan kerja secara keseluruhan (Easton & Van Laar, 2018)

Adapun aspek-aspek *Quality of Work Life* pendapat Easton & Van Laar (2018) yakni *general well-being*, *home work interface*, *job and career satisfaction*, *control at work*, *working conditions* dan *stress at work.*

Penelitian lain memperlihatkan bahwasanya *Quality of Work Life* bisa meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan semangat bekerja karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari organisasi (Albar et al. 2025). Selain itu, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja terbukti mempunyai dampak signifikan pada keterikatan kerja, di mana karyawan yang merasakan dukungan tinggi cenderung memperlihatkan komitmen dan partisipasi aktif yang lebih besar (Dewi et al. 2020). Temuan lain juga menegaskan hubungan positif antara *Quality of Work Life* dan keterikatan kerja, yang memperlihatkan bahwasanya lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan, sehingga keterikatan mereka terhadap pekerjaan meningkat (Mulyana, 2023).

Merujuk pada uraian sebelumnya, perumusan persoalan yang bisa ditetapkan dalam kajian ini ialah "Apakah terdapat hubungan antara *quality of work life* dan *work engagement* pada karyawan salon kecantikan di Yogyakarta"

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *quality of work life* dan *work engagement* pada karyawan salon kecantikan di Yogyakarta.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Kajian ini bisa menyumbangkan pemahaman, pengetahuan, serta memperluas perspektif dalam ranah akademik terutama telaah Psikologi dan Organisasi bisa tampak melalui keterkaitan antara *quality of work life* dan *work engagement* pada karyawan salon kecantikan di Yogyakarta.

b. Manfaat Praktis

Menyediakan pengetahuan, pembelajaran, serta memperluas perspektif yang berguna bagi pegawai pusat kecantikan dan bagi pusat kecantikan supaya mampu memberikan dukungan pusat kecantikan dalam penyelesaian persoalan, penentuan pilihan, bahkan langkah pencegahan yang terkait dengan *quality of work life* dan *work engagement*