

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Percepatan pertumbuhan ekonomi nasional dalam pembangunan nasional Indonesia diharapkan sebagai titik berat pada pembangunan sektor industri. Sehingga akan menaikkan nilai ekonomi pada suatu komoditi yang akan mampu membuka lapangan kerja baru dan dapat mengurangi pengangguran dengan pengembangan industri nasional.

Sesuai dengan visi pembangunan pada sektor Industri Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional adalah Indonesia menjadi Negara Industri Tangguh pada tahun 2025, dengan visi antara pada tahun 2020 sebagai Negara Industri Maju Baru. (Perpres, 2008)

Pada sektor industri di Indonesia sebagai negara industri maju baru harus mampu memenuhi kriteria dasar : 1. Memberikan kontribusi dan memiliki peranan yang tinggi bagi perekonomian Nasional, 2. Memiliki keseimbangan kemampuan untuk Industri Kecil Menengah sebanding dengan Industri Besar, 3. Industri memiliki struktur yang kuat 4. Pengembangan dan penciptaan pasar dengan ujung tombak penggunaan teknologi yang maju 5. Sebagai penunjang dalam menghadapi daya saing industri internasional harus telah memiliki jasa industri yang tangguh dan 6. Dalam menghadapi liberalisasi penuh dengan negara-negara APEC harus memiliki daya saing yang kuat. Sehingga diharapkan kontribusi industri pada tahun 2020 sebagai industri non-migas terhadap PDB 30% akan mampu tercapai, dimana akan diperoleh kontribusi Industri Kecil (IK) apabila ditambah dengan Industri Menengah (IM) akan sama atau mendekati kontribusi dari Industri Besar (IB). Industri harus tumbuh rata-rata 9,43% selama kurun waktu tahun 2010 s.d 2020 dengan pertumbuhan pada sector Industri Kecil sebesar 10 % , Industri Menengah , sebesar 17,47 % dan pada Industri Besar minimal sebesar 6,34%. (<http://www.kemenperin.go.id>, 2017)

Menurut Robinson 2013 bahwa dalam menjawab tantangan globalisasi ekonomi dunia maka kebijakan dalam pembangunan industri Indonesia dan mampu mengantisipasi perkembangan perubahan lingkungan yang cepat dengan persaingan persepektif baru pada dunia internasional bagi semua negara, dengan strategi yang berfokus kepada pembangunan industri pada masa depan adalah dengan membangun pasar domestic dengan daya saing pada sektor industri yang berkelanjutan (Robinson, 2013).

Menurut penelitian terbaru Organisasi Buruh Internasional (ILO), perkembangan ekonomi dunia menunjukkan bahwa akibat pandemi Covid-19, nilai ekspor produk pakaian dari negara-negara produsen Asia turun hingga 70% pada paruh pertama tahun ini. 2020. Alasan penurunan tajam adalah permintaan konsumen. Penurunan, tindakan blokade pemerintah dan penangguhan impor bahan baku penting untuk produksi pakaian.

Chihoko Asada Miyakawa, Direktur ILO untuk wilayah Asia-Pasifik, mengatakan studi ini menyoroti dampak besar Covid-19 pada industri garmen di semua tingkatan. Sangat penting bahwa pemerintah industri, tenaga kerja, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya bekerja sama untuk menghadapi kondisi yang belum pernah terjadi sebelumnya ini dan menciptakan masa depan yang berorientasi pada masyarakat untuk industri yang berdampak pada kondisi ekonomi Indonesia secara keseluruhan dalam semua sektor dan kemampuan daya beli masyarakat. (Christiyaningsih, 2020)

Banyak perusahaan yang tidak mampu menghadapi masa sulit ini dan mengalami gulung tikar. Sehingga perlu adanya tindakan atau strategi yang tepat yang perlu diambil oleh perusahaan dengan meningkatkan kualitas dari sumber daya yang dimiliki terutama sumber manusia untuk mempertahankan kelangsungan hidup sehingga mampu bertahan di tengah-tengah gejolak dan perubahan perekonomian global yang mengalami perubahan secara cepat.

Menurut Muhyi dalam Merissa perusahaan perlu merubah anggapan bahwa karyawan merupakan beban perusahaan tetapi karyawan sebagai asset dan sehingga perusahaan mempunyai kewajiban dalam menciptakan dan memelihara karyawan yang memiliki ketrampilan serta komitmen yang akan mendukung

organisasi atau perusahaan dalam mencapai keuntungan yang kompetitif (Merissa, 2018)

Kondisi dunia usaha dunia yang berubah pesat akibat pandemi Covid-19 turut mempengaruhi sektor industri sektor tekstil dan produk tekstil (TPT) Indonesia. Langkah strategis yang dilakukan antara lain meningkatkan ekspor produk-produk berkualitas tinggi tersebut. Industri tekstil merupakan bagian dari pengembangan prioritas industri, karena industri tekstil merupakan penyumbang devisa negara dan telah menyerap banyak tenaga kerja, sehingga pemerintah terus melakukan pekerjaan restorasi. Pemerintah menyadari bahwa sektor Industri bidang Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) adalah merupakan salah satu industri nasional manufaktur dalam perekonomian Indonesia yang strategis, dimana memiliki 2 (dua) kontribusi bagi kepentingan nasional. Pertama di bidang sosial, yaitu membuka lapangan kerja dan penyerapan terhadap tenaga kerja tersebut. Kedua pada bidang ekonomi, yaitu menghasilkan lebih 3 miliar dolar AS nett devisa ekspor setiap tahunnya. Dimana pada periode akhir tahun 2017 menyumbang sebesar \$12.54 miliar untuk bidang industri tekstil dan berpotensi terus meningkat sampai angka \$20 miliar. Berada di peringkat ke-3 untuk kontribusi ini dibawah produk sawit yang memberikan sumbangan sebesar \$22,9 miliar serta sektor pariwisata yang menyumbang sebesar \$20 miliar (www.kontan.co.id,2017).

Selama periode tahun 2019 kinerja yang gemilang telah dicapai oleh industri tekstil dan pakaian jadi dengan mencapai pertumbuhan sebesar 15,35%. Hal ini menunjukkan kondisi yang terus membaik dalam perkembangannya di tengah situasi tekanan ekonomi global yang terus meningkat. Pertumbuhan secara signifikan telah dicapai oleh sektor industri tekstil dan pakaian jadi dimana sentra-sentra industri telah mampu menopang dengan terus meningkatkan produksi pakaian jadinya.

Berdasarkan peta Making Indonesia 4.0, dalam perkembangannya sektor industri tekstil dan pakaian adalah merupakan salah satu prioritas dari lima pada sektor manufaktur. Menurut menteri perindustrian saat ini dalam kesiapan memasuki era industri 4.0, dimana mengutamakan pemanfaatan pada peran teknologi industri 4.0, diharapkan akan mampu mendorong peningkatan secara

efisien pada produktivitas pada sektor industri ((<https://www.kemenperin.go.id>, 2020))

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2015 menunjukkan bahwa industri Tekstil dan Produk Tekstil ditinjau dari sisi jumlah tenaga kerja mampu menyerap sebesar 2,37 juta orang atau sebanding dengan 17% dari total tenaga kerja yang mampu diserap oleh seluruh industri pengolahan dan sedangkan jika dibandingkan dengan penyerapan rata-rata pada sektor investasi lainnya sebesar 17.900 dari tenaga kerja langsung untuk per Rp 1 triliun hal ini menunjukkan delapan kali lebih efektif dari realisasi investasi (Lembong, 2017). Kemudian sektor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) memberikan kontribusi sepanjang tahun 2019 dengan mencatat nilai ekspor yang telah dicapai sebesar USD12,9 miliar. Sedangkan untuk penyerapan tenaga kerja sektor TPT yang merupakan sektor padat karya telah mampu menyerap sebesar 3.73 juta orang. (<https://www.kemenperin.go.id>, 2020)

Potensi Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) masa pemerintahan Joko Widodo yang tertuang dalam PP No.14 tahun 2015 dimana menyebutkan bahwa Industri Tekstil dan Produk Tekstil dalam rencana jangka panjang telah diidentifikasi oleh pemerintah dan masuk dalam pengembangan dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035 sebagai salah satu industri prioritas. Industri Tekstil dan Produk Tekstil dengan 10 industri lain, menempati posisi teratas pada piramida bangun industri nasional, dan sebagai mesin utama industri manufaktur di masa yang akan datang. Selain itu dalam rangka menciptakan pekerjaan yang berkualitas (*decent job*) sesuai dengan dokumen RPJMN 2015-2019, dalam rangka memperluas kesempatan pekerja pada sektor industri di wilayah Pulau Jawa maka perlu dilakukan strategi dengan investasi padat pekerja, melalui Industri Tekstil dan Produk Tekstil sebagai sektor andalan yang berorientasi ekspor dengan padat karya yang diprioritaskan sebagai pengembangan dalam menuju kinerja yang positif dan mampu berdaya saing secara global.(Nasution, 2018).

Terbukanya peluang dan kesempatan pada sektor bisnis yang menimbulkan persaingan ketat akibat adanya lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis, dukungan teknologi yang sangat pesat, kondisi sosial ekonomi

masyarakat yang berubah, adanya AFTA, CAFTA, yang menimbulkan adanya perubahan kebijakan perdagangan antar negara dan pesaing baru maka perlu dilakukan suatu usaha strategi secara internal dan eksternal untuk memenangkan persaingan tersebut.

Sedangkan dalam rangka meningkatkan akses pada pasar perdagangan dalam negeri. Maka perlu dilakukan upaya oleh pemerintah dengan kebijaksanaan yang terkait dengan kebijakan untuk menarik investor untuk melakukan investasinya yaitu dengan pemberian insentif fiskal yang diharapkan akan mampu menarik investasi dari luar untuk investasi di sektor Tekstil dan Produk Tekstil Nasional.

Perkembangan ekonomi pada masa era globalisasi berubah dengan pesatnya seiring perkembangan pada teknologi informasi sehingga memberikan dampak yang sangat ketat dari segi persaingan dan menimbulkan adanya perubahan terhadap lingkungan kegiatan usaha yang sangat cepat, dan hasil produk dari manufaktur termasuk industri garmen begitu keluar dari pabrik di dalam negeri saat ini selesai proses produksi langsung akan langsung berkompetensi dengan produk dari luar yang telah banyak masuk, demikian juga dengan makin pesatnya perkembangan teknologi dunia usahapun harus siap menerima kenyataan bahwa saat ini banyak industri yang memiliki fasilitas produksi sudah ketinggalan jaman dan menjadi usang, serta dengan perubahan pola perilaku konsumen mengakibatkan semakin singkat dan pendek dari produk tersebut beredar dipasar yang mengakibatkan margin keuntungan semakin rendah.

Sumber daya manusia yang jumlahnya besar adalah salah satu asset yang perlu didayagunakan secara efektif dan efisien sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang gerak laju pembangunan nasional yang berkelanjutan. Selain produktivitas, layanan pelanggan dan kualitas berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Memiliki manajer dan karyawan yang fokus pada pelanggan berkontribusi secara signifikan untuk mencapai tujuan dan mempertahankan organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Di sebagian besar organisasi, kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh karyawan individu yang berinteraksi dengan pelanggan. Karyawan yang memiliki *skill* dan *knowledge* bagi banyak organisasi adalah merupakan dasar dalam menghadapi

keunggulan bersaing (L. Mathis, Robert & Jackson John, 2011,). Menciptakan kualitas dari sumber daya yang handal sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan yang dimiliki, fasilitas sosial yang tersedia, serta tersedianya lapangan pekerjaan yang memadai. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa saat ini sumber daya manusia memiliki kemampuan intelektual dan ketrampilan teknis yang masih rendah. Banyak upaya manajemen SDM secara strategis dirancang untuk meningkatkan produktivitas organisasi untuk mencapai tujuan dan mampu menghasilkan kinerja secara optimal dengan menciptakan sumber daya manusia yang mampu mendukungnya. Kinerja karyawan secara individu dipengaruhi oleh tiga faktor : 1) Mampu melakukan pekerjaan dengan kemampuan individu yang dimiliki 2). Kemampuan melakukan usaha 3). Organisasi melakukan dukungan terhadap individu ((L. Mathis et al, 2011, p. 71)

Meningkatkan produktivitas kerja perusahaan adalah merupakan suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat menjamin keberlangsungan kegiatan perusahaan atau operasional perusahaan. Sehingga pencapaian produktivitas perusahaan diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan pemerintah daerah ataupun pusat yang akan dapat menunjang perekonomian nasional secara mikro maupun makro.

Industri garmen sebagai salah satu industri Tekstil Produk dan Produk Tekstil menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan antara lain: harga jual produksi yang semakin tertekan dengan persaingan global, dibutuhkan inovasi-inovasi baru untuk fashion untuk memenuhi keinginan konsumen yang semakin sedikit dengan jenis yang semakin banyak, hal ini sebagaimana disampaikan oleh Joseph Schumpeter dalam Alma Buchari (Buchari, 2010) bahwa inovasi dan kemampuan dalam memimpin pekerja sangat dibutuhkan kemampuan secara manajerial untuk membawa dan menghadapi perkembangan dan perubahan ekonomi serta menghadapi perubahan lingkungan sosial yang semakin sensitive.

Kondisi ini dirasakan oleh industri garmen di Kawasan Berikat Nusantara Cakung Jakarta Utara, dengan banyak industri garmen yang memindahkan usaha kedaerah berdasarkan data dari pengelola diperoleh bahwa industri garmen yang ada dilokasi industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara yang menempati

176 hektar luas kawasan semula berjumlah 100 industri pada tahun 2013 dan tahun 2019 berjumlah 30 industri garmen.(Data Primer KBN sbu Cakung)

Berdasarkan pengalaman peneliti dan wawancara dengan pengelola industri garmen di Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara mereka menyatakan bahwa faktor utama perpindahan secara makro diakibatkan terpuruknya secara global perekonomian, yang menyebabkan menurunnya daya beli konsumen, sedangkan untuk biaya produksi dalam kegiatan produksi justru mengalami peningkatan yang disebabkan adanya kenaikan harga dari bahan bakar minyak, kenaikan tarif dasar listrik, kenaikan telepon, serta kenaikan gaji tenaga kerja yang terus meningkat, biaya sewa lokasi dan gedung yang tinggi

Sedangkan keberhasilan mencapai kesuksesan suatu industri garmen tergantung bagaimana industri tersebut mampu mengelola pekerjanya dengan kemampuan managerial dan kepemimpinan. Perusahaan perlu selalu meningkatkan kinerjanya untuk menjaga kelangsungan hidup industrinya. Menurut Costello dalam Wibowo (Wibowo, 2007) mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan secara menyeluruh pada organisasi maka perlu adanya dukungan manajemen kinerja sehingga akan mampu mengkaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manager secara keseluruhan untuk mencapai visi misi organisasi kerjanya. Kinerja masing-masing individu dalam pekerjaannya dan kinerja unit pekerjaan apabila dikelola dengan baik akan memberikan dampak terhadap kinerja secara keseluruhan pada organisasi.

Peran dan keterlibatan sumber daya manusia dalam lingkungan organisasi merupakan suatu hal yang penting karena akan membawa dampak terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh (Fatimah et al., 2015). Pada era informasi dan globalisasi saat ini sangat berpengaruh dan memaksa memaksa organisasi dalam menghadapi persaingan pasar dunia secara global, namun tanpa dukungan dan keadaan sumber daya manusia yang dimilikinya maka keberhasilan organisasi sangat sulit terwujud (Imawati & Amalia, 2011). Sebagai kunci penting adalah karyawan yang memiliki bakat yang unik, kinerja yang unggul, kemampuan produktivitas, kemudahan adaptasi, memiliki inovasi merupakan unsur terpenting untuk menaikkan posisi kompetitif organisasi dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan keberlangsungan hidup bagi organisasi. Karyawan adalah

faktor kunci yang memiliki peran dalam mengelola hubungan sehingga menimbulkan keterikatan pada kegiatan lintas fungsi dalam menjalin hubungan eksternal organisasi ((L. Mathis et al., 2011)

Menurut Siddhanta dan Roy (Ramadhan & Sembiring, 2014) kesuksesan sebuah industri akan sangat tergantung pada peran karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan mampu melibatkan karyawan tersebut untuk semakin produktif dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan menurut Purnell dan Johnson(Nel, Stander, & Latif, 2015) menyatakan bahwa karyawan yang produktif adalah karyawan yang mampu menunjukkan kemampuan kerjanya dan memiliki daya kompetitif yang baik sehingga akan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan yang lebih besar, sehingga dapat dirasakan oleh karyawan melalui kondisi finansial dan kenaikan kualitas kehidupan, dengan memanfaatkan potensi diri dari karyawan secara tepat. Karyawan adalah merupakan salah satu *human capital* yang merupakan unsur terpenting dari aset tak berwujud yang dimiliki organisasi sehingga akan mampu membawa kepada keberhasilan dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan apabila dikelola dengan baik.(L. Mathis et al, 2011)

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi akan menjadi sumber daya yang strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin kompetitif sehingga akan memiliki kemampuan untuk memberikan nilai tambah (*value added*) dengan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk menciptakan nilai sehingga akan menghasilkan keuntungan yang dapat dirasakan oleh perusahaan (Baron & Armstrong, 2007)

Hal ini akan mendorong perlunya bagi perusahaan dengan diawali pada kegiatan perekrutan dan kemampuan mempertahankan sumber daya manusia yang tepat, sehingga akan mampu membangun kondisi dan situasi yang akan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan menciptakan *work engagement* terhadap pekerjaan dan perusahaan. *Engagement* tinggi yang dimiliki karyawan akan cenderung mendorong karyawan untuk melakukan kinerja dengan lebih baik, mempunyai positifisme dalam bekerja dan menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan tidak menjadi beban tetapi sebagai tanggungjawab. Pada perusahaan dengan karyawan yang memiliki *engaged* maka akan mampu

menciptakan *retensi* karyawan yang tinggi, menurunnya *turnover* karyawan, meningkatkan produktivitas, *profitabilitas*, dan menciptakan pertumbuhan sehingga akan mampu menciptakan kepuasan pelanggan (Markos & Sridevi, 2010)

Dalam melakukan pengelolaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yang baik akan berdampak pada pencapaian rencana strategis perusahaan dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sahai dan Srivasta menyatakan bahwa *Human Capital* atau sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk proses investasi lain yang berhubungan dengan organisasi (Sahai & Srivastava, 2012). Sehingga diharapkan dengan menginvestasikan kepada perusahaan melalui sumber daya manusia akan mampu menghemat biaya pengeluaran yang dilakukan perusahaan terutama yang berkaitan dengan biaya-biaya perekrutan, pesangon bagi karyawan yang keluar, pelatihan bagi karyawan yang direkrut. Sehingga diharapkan pengaruh tersebut akan berkelanjutan, dimana diharapkan karyawan yang bertahan pada pekerjaan di perusahaan mampu memberikan perusahaan berupa keuntungan serta mendukung dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan merupakan *intangibile asset* yang perlu terus dilatih dan dipertahankan guna memberi manfaat terhadap perusahaan secara maksimal

Untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan investasi sumber daya manusia pada perusahaan, maka diperlukan tindakan dengan memperhatikan faktor-faktor yang membuat karyawan mampu bekerja secara nyaman pada bidang pekerjaannya dengan lingkungan kerja yang mendukung (L. Mathis et al., 2011). Sehingga akan mampu menciptakan suatu kondisi dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang mengarah serta berdampak pada terciptanya keterlibatan karyawan (*work engagement*) yang nyata terhadap perusahaan secara menyeluruh..

Namun, berinvestasi di departemen sumber daya manusia tidaklah mudah, justru menjadi tantangan tersendiri. Perusahaan mengelola karyawan sebagai salah satu sumber modal, yaitu agar setiap karyawan memiliki keinginan,

pemikiran, perasaan, status dan latar belakang yang sama, dan membawanya ke dalam organisasi sebagai bentuk keterikatan pada tempat kerja. Pada dasarnya setiap perusahaan berharap agar karyawan selalu proaktif, menunjukkan inisiatif, pengarahan diri sendiri, dan bertanggung jawab terhadap perkembangan dan kinerja hasil pekerjaannya sendiri. (Hu, Schaufeli dan Taris, 2013). Namun demikian dalam kegiatan investasi melalui bidang sumber daya manusia yang dilakukan bukanlah suatu yang mudah bahkan merupakan suatu tantangan. Mengelola karyawan sebagai sumber daya capital oleh perusahaan yaitu dengan menciptakan setiap karyawan mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang sama yang dapat dibawa ke dalam organisasi sebagai bentuk keterikatannya dengan tempat kerjanya. Pada hakekatnya setiap perusahaan akan menginginkan karyawan yang selalu proaktif, menunjukan inisiatif, *self-directed*, dan bertanggung jawab atas perkembangan dan performa mereka sendiri terhadap hasil kerjanya. (Hu, Schaufeli, & Taris, 2013).

Perusahaan sangat memerlukan dukungan dari pekerja yang berenergi, berdedikasi, dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya sehingga memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya (Hu et al., 2013). Singkatnya Schaufeli & Salanova menekankan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan maka perusahaan memerlukan pekerja yang terikat (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2007). Drucker dalam Larasati (2018) menyebutkan bahwa tantangan terbesar saat ini dalam mengelola sumber daya manusia pada perusahaan adalah untuk membuat para pekerja belajar (*knowledge worker*) lebih produktif (Larasati, Hasanati, & Istiqomah, 2019) . Hal ini membuat pekerja dituntut untuk merubah sikap, tidak hanya sekedar di tingkat individu namun harus menyeluruh pada bagian perusahaan atau organisasi, yang pada akhirnya apa yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi individu pekerja untuk bersedia menyumbangkan potensinya secara maksimal.

Di masa pandemi saat ini, karyawan sering mengalami efek psikologis negatif di tempat kerja, seperti stres, depresi, ketakutan akan infeksi, dan penurunan harga diri. Sementara itu, studi Duvey (2020) menemukan bahwa kebijakan pemerintah terkait pembatasan kegiatan bersekala kecil masa pandemi menyebabkan kepanikan, kecemasan, perilaku kompulsif, depresi, dan gangguan

stres. Hal ini menyebabkan kesehatan mental individu yang buruk. Oleh karena itu, hal ini secara signifikan akan mengganggu proses produksi dan produktivitas karyawan di berbagai bidang seperti industri garmen. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran strategis untuk dapat mendukung penyesuaian regulasi di masa pandemi covid-19 tanpa mempengaruhi pencapaian produktivitasnya.

Mempertahankan karyawan selama masa pandemi covid-19 sangat penting bagi bisnis dan organisasi. Dimana, perusahaan harus mampu menghasilkan produktivitas yang konstan dalam kegiatan mereka agar menguntungkan dan mempertahankan profitabilitas industri. Namun, upaya menekan penyebaran virus corona telah menimbulkan krisis berbagai sektor di beberapa daerah. Salah satunya adalah sektor komersial dan industri, sehingga COVID 19 dipandang sebagai ancaman bagi situasi ekonomi internasional (Kniffin, 2020).

Serangkaian tantangan baru bagi organisasi dan pekerja adalah mengubah kebiasaan kerja normal menjadi kebiasaan kerja terbatas (*social distancing*), dengan tujuan mencegah dan menyebarkan infeksi virus corona 19 sesuai peraturan pemerintah dimana dituntut untuk tetap menjaga dan menerapkan protokol kesehatan. Dengan perubahan situasi pandemi covid-19, perusahaan harus lebih memperhatikan pencapaian komitmen kerja yang dicapai karyawan, karena karyawan sebagai sumber daya manusia yang merupakan bagian sentral dan sangat diperlukan bagi organisasi (Kumar & Kapoor, 2020). Sehingga karyawan akan mampu untuk mempertahankan upaya kegiatan produktivitasnya dalam memberikan pelayanan terhadap pembeli atau pelanggan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Maka perlu upaya dan dukungan yang menyeluruh dari karyawan dengan adanya keterikatan kerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas kerja di masa pandemi covid-19 (Fasa., 2020).

Namun, dalam kenyataan menunjukkan rendahnya angka keterikatan karyawan dengan pekerjaannya, di seluruh dunia yang memiliki keterikatan kerja tinggi yaitu hanya sebesar 31% dan Indonesia yang karyawan yang terikat secara penuh dengan pekerjaannya hanya 8%, serta mengalami penurunan tingkat keterikatan kerja sebesar 28% akibat pandemi covid-19 hal ini lebih dari setengah

diakibatkan munculnya perasaan cemas saat saat bekerja (Harter, 2020). Padahal, pekerja yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan menunjukkan tingkah laku yang berorientasi pada tujuan dalam peningkatan produktivitas, serta peningkatan komitmen pekerja pada organisasi dan tetap mendorong pekerja untuk merasa termotivasi selama masa krisis yang sulit (Chanana & Sangeeta, 2020).

Selama pandemi Covid-19, keterlibatan kerja karyawan perlu ditingkatkan melalui upaya komunikasi organisasi dengan karyawan untuk memastikan karyawan bekerja dengan aman, sekaligus menjaga prosedur kesehatan di lingkungan yang aman dan nyaman, memberikan perhatian dengan menyediakan tambahan fasilitas yang mendukung peningkatan daya tahan fisik sehingga karyawan akan merasa diperhatikan kesehatan dan kesejahteraannya. Akhirnya karyawan akan memiliki rasa keterikatan dan tanggungjawab yang sama terhadap pekerjaan yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, diketahui bahwa tingkat keterikatan kerja akan berpengaruh terhadap performa organisasi, dimana keterikatan kerja menunjukkan hubungan secara langsung dengan produktivitas, ketidakhadiran, pindah kerja, efisiensi operasional dan peningkatan *earning per-share* (EPS) perusahaan (Rotenberg, 2021). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa upaya dalam memelihara *work engagement* dianggap sebagai tantangan besar bagi organisasi selama masa pandemi covid-19, karena dapat mendorong pekerja untuk menampilkan kinerja terbaik dalam pekerjaannya, mengarahkan pada peningkatan produktivitas, dan memelihara kesejahteraan (*well-being*) karyawan, (Fadini, 2021)

Kemampuan mempertahankan karyawan perusahaan dicapai melalui pembentukan ikatan kerja antara perusahaan dan karyawan. Keterkaitan atau keterikatan dengan perusahaan dapat dicapai melalui keterikatan karyawan. Menurut Susana Llorens, Arnold Bakker Schaufeli (2007) *Employee engagement* adalah merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang melekat pada diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimana keterikatan kerja yang di karakteristik dengan adanya tiga dimensi yaitu: 1) Vigor, adalah merujuk pada level energi dan resiliensi yang tinggi yang dimiliki karyawan. 2) Dedication adalah merujuk pada keterlibatan yang kuat pada diri karyawan dengan pekerjaan. 3) Absorption, adalah merujuk pada kondisi suatu kondisi yang

menyenangkan ketika bekerja dan terbenam dengan aktivitas pekerjaannya.(Llorens et al., 2007)

Namun demikian dalam mengelola *employee engagement* perlu diciptakan adanya kondisi lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Husna, Mohd, & Shafiqah (2016), ada hubungan penting antara lingkungan kerja dan *employee engagement*. Kondisi tempat kerja akan berdampak penting bagi karyawan di tempat kerja. Pada saat yang sama, dalam lingkungan kerja perusahaan yang aman, akan mampu menarik karyawan baru, memungkinkan mereka untuk memasuki posisi yang ditawarkan, dan tetap perlu mengisi posisi yang ditawarkan tersebut..

Perusahaan perlu menciptakan suatu kondisi dan kebijakan yang akan memberi dampak terhadap keterikatan kerja karyawan atau *work employee engagement* sehingga akan menyebabkan karyawan tersebut merasa diperhatikan oleh perusahaan dan akan menyebabkan adanya rasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan terus menunjukkan kontribusi nyata bagi perusahaan dengan selalu meningkatkan produktivitas, kinerja, hingga prestasi kerja karyawan.

Untuk itu perlu ada keterlibatan dari pengelola perusahaan atau manajemen sebagai penanggung jawab atas berlangsungnya kegiatan perusahaan dengan mempersiapkan dan mengelola strategi yang baik untuk menciptakan dan mengurangi keluar atau keinginan untuk keluar karyawan dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ramdhani dan Ratnasawitri bahwa dengan strategi yang baik dari organisasi maka akan meminimalkan keinginan karyawan untuk keluar atau meninggalkan organisasi dan tetap *engage* terhadap pekerjaannya.(Ramdhani & Ratnasawitri, 2017)

Pada perusahaan dimana karyawan memiliki *work engagement* tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang besar terhadap hasil pekerjaannya dan akhirnya akan memberikan dampak menjadi sangat terikat dengan pekerjaannya tersebut (Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013). Sedangkan bagi pekerja yang merasakan penurunan semangat dan antusias yang disebabkan karena kelelahan akibat tuntutan pekerjaan, maka mereka akan cenderung untuk tidak menyukai pekerjaannya dan akan mendorong menjadi aktif untuk melihat

kesempatan kerja di perusahaan lain (peningkatan *turnover intention*) (Merissa, 2018). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Survey Crest pada tahun 2018, menunjukkan bahwa 87% dari karyawan menunjukkan trends dimana dari karyawan yang bekerja di berbagai bagian belahan dunia, tidak memiliki *engagement* dalam bekerja.(Cress, 2018)

Sedangkan menurut Putri & Handoyo (2014) menyatakan bahwa karyawan pada organisasi perlu memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan kemampuan tersebut yang akan membuat seseorang untuk dapat memilih mengerjakan tanggung jawab tersebut sehingga akan merasa terikat pada pekerjaan yang dilakukan (Putri & Handoyo (2014). Dengan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang disertai kemampuan yang terampil akan dapat mempengaruhi rasa keterikatan kerja karyawan dengan pekerjaan dilakukan dalam organisasi tempat bekerjanya.(Imawati & Amalia, 2011).

Karyawan potensial yang memiliki rasa *engaged* yang tinggi akan menjadi sangat berharga bagi perusahaan untuk dapat mendukung kinerja perusahaan karena karyawan tersebut akan memiliki energi kerja yang tinggi dan antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008). *Work engagement* tinggi pada karyawan akan memberikan dampak dalam pekerjaan sehingga akan mampu mendorong dan mempengaruhi terhadap retensi karyawan, produktivitas dan loyalitas, tetapi akan dapat menjadi penghubung utama dan akan memberikan dampak terhadap kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan dan nilai-nilai perusahaan secara keseluruhan (Sundaresan, 2014). Sehingga kunci sukses dan untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing bagi organisasi perlu adanya *work engagement* dari karyawan (Gruman & Saks, 2011)

*Work Engagement* karyawan akan menjadi salah satu kondisi yang dapat menggambarkan adanya keterlibatan karyawan dalam mencapai performa kerja yang dapat dicapai secara optimal (Hayuningtyas & Helmi, 2015). Sehingga akan berpengaruh lebih jauh dari keterikatan kerja yang dimiliki karyawan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan memberi

dampak terhadap penerimaan keuangan perusahaan yang lebih stabil. (Man & Hadi, 2013)

*Work Engagement* karyawan dapat dipahami sebagai suatu energi dasar yang dimiliki karyawan di bidang organisasi atau industri yang dapat dimanfaatkan untuk meraih kesuksesan bagi organisasi di tempat individu bekerja dan akan mendorong untuk mendapatkan keuntungan pribadi yang dapat dinikmati oleh individu tersebut (Pech & Slade, 2014). Keterikatan kerja yang baik yang dimiliki karyawan akan dapat mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati, dan akan memberikan dampak hasil kerja yang terbaik dengan perasaan yang positif dalam bekerja, serta merasa bahwa pekerjaan itu menantang dan mengasyikkan, sehingga akan menciptakan adanya rasa bahwa pekerjaan tersebut merupakan bagian dari dirinya.

Penciptaan kondisi yang baik bagi karyawan oleh perusahaan akan memungkinkan karyawan untuk bekerja di luar batas dan kemampuan normal mereka. Karyawan akan melakukan yang terbaik. *Work employee engagement* merupakan cara tepat yang diterapkan di tempat kerja yang bertujuan untuk menciptakan kondisi yang sesuai bagi seluruh karyawan perusahaan, sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan setiap harinya. Selain membuat komitmen terhadap tujuan perusahaan, karyawan harus ada keinginan untuk memberikan kontribusi bagi kesuksesan perusahaan, sehingga perusahaan sadar akan manfaat yang dapat dinikmati oleh setiap orang di dalam perusahaan..

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja akan berpengaruh langsung terhadap hasil kinerja karyawan. Artinya perusahaan harus mampu menciptakan kondisi agar karyawan dapat memberikan potensi dan kapabilitas yang lebih kepada perusahaan. Oleh karena itu, dengan melindungi dan mengetahui seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan dan dengan membangun keterikatan karyawan yang dilandasi oleh kepercayaan, integritas dan komunikasi dua arah, maka terciptanya suasana kerja yang mendukung karyawan telah menjadi tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia. sehingga komitmen antara organisasi dan karyawan berhasil. Metode ini diharapkan dapat

meningkatkan peluang keberhasilan usaha dengan meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai, serta mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Sejauh ini, tidak sedikit perusahaan yang memiliki *employee engagement* yang kurang baik. Sesuai penelitian konsultan sumber daya manusia Hewwit dalam Baumruk, Associates, Jr, & Gorman (2006) menunjukkan bahwa dari tahun 2008 hingga 2010 terhadap 6,7 juta karyawan yang bekerja di organisasi dan sebanyak 2.900 karyawan di organisasi global, diperoleh hasil adanya penurunan terhadap indeks keterikatan dari 60% pada tahun 2009 menjadi 56% di tahun 2010. Sehingga penurunan ini adalah merupakan kondisi terbesar dalam 15 tahun sejak penelitian ini dilakukan dalam bidang *employee engagement* terhadap karyawan (Baumruk, Associates, Jr, & Gorman, 2006)

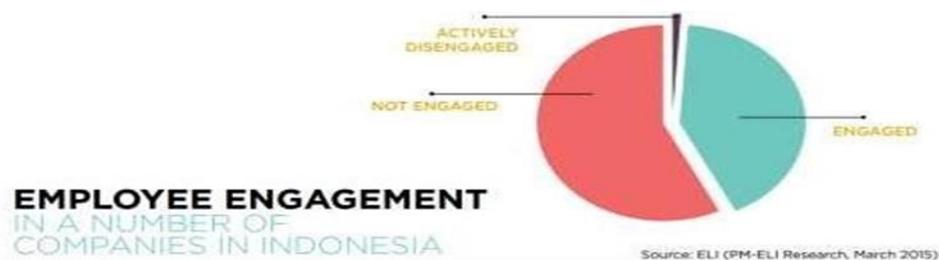
Selain itu, pengamatan Akbar (2013) di Perusahaan yang berlokasi di Batang menunjukkan bahwa karyawan dengan *employee engagement* yang rendah menyumbang 43,45%, karyawan sedang sebesar 54,48%, dan karyawan tertinggi sebesar 2,07%. Oleh karena itu, kesimpulan yang biasanya dapat diambil adalah: keterlibatan karyawan pada karyawan Perusahaan Batang termasuk dalam kategori sedang yaitu 54,48% dari 145 responden. (Akbar, 2013).

Demikian juga survei yang dilakukan oleh Carasco-saul dkk (2015) terhadap 330 perusahaan di 50 negara terhadap karyawan yang bekerja diperusahaan terkait dengan keterikatan kerja karyawan, mendapatkan hasil bahwa banyak karyawan meninggalkan pekerjaannya karena tidak senang atau tidak kecocokan dengan atasan atau pimpinan tempat kerja (Carasco-saul, Kim, & Kim, 2015).

Lembaga konsultan bisnis internasional Gallup melakukan penelitian terkait keterikatan karyawan (*employee engagement*) di negara-negara Asia Tenggara pada tahun 2013. Hasil menunjukkan bahwa Filipina memiliki keterikatan karyawan tertinggi dengan jumlah 29% karyawan. Sedangkan posisi ke-5 diduduki oleh Indonesia dengan total pekerja yang *engaged* pada organisasi hanya sekitar 8%.

Prasetiya Mulya Executive Learning Institute (PM-ELI) melakukan riset pada tahun 2015. Riset tersebut dilakukan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia. Hasil riset menunjukkan tingkat

*engagement* karyawan pada organisasi hanya 41% yang menunjukkan hasil lebih kecil dari pada karyawan yang tidak *engaged* yang mencapai jumlahnya 59%. Berikut ini adalah persentase jenis employee engagement dari total 225 responden dalam studi PM-ELI (Soni Ridho Atmaja, 2018).



Sumber : Soni Ridho Atmaja, 2018

Energi yang dihasilkan oleh karyawan yang berdedikasi akan berdampak efektif pada aktivitas pekerjaan mereka dan akan selalu dapat memenuhi sepenuhnya kebutuhan pekerjaan yang harus mereka selesaikan. (WB. Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang terikat pada pekerjaan akan selalu menyukai pekerjaannya dan akan memiliki antusias terhadap pekerjaannya juga.

Sehingga dari hal tersebut akan menjadi sebuah tantangan untuk perusahaan dalam melakukan kegiatan pengelolaan terhadap karyawan dalam merekrut dan usaha untuk mempertahankan karyawan yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dengan menciptakan keterikatan kerja bagi karyawan.

Keterlibatan dan kestabilan karyawan dalam menjalankan tugasnya adalah hal penting yang perlu dilakukan perusahaan sehingga dapat menguntungkan perusahaan atau organisasi, yaitu dapat menjaga dan meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan akan senang di perusahaan tempat mereka bekerja, yang dapat membantu mempertahankan karyawan terbaiknya. Karyawan setia kepada perusahaan atau organisasi dan membantu mencapai tujuan perusahaan (Attridge, 2009).

Keterikatan kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak produktif pada realisasi tujuan, visi dan misi serta rencana organisasi perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Blessing (2011) Di sini, karyawan yang memiliki keterikatan tidak hanya akan membuat janji, penuh semangat atau kebanggaan, tetapi juga memiliki pandangan yang sama dengan perusahaan tentang masa depan, visi, misi dan cita-cita organisasi (Blessing, 2011)

Keterikatan kerja memiliki dampak yang positif, dimana karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dimana hampir 80% dari mereka memiliki kinerja terbaik, dan tingkat absensi 20% lebih rendah dibandingkan dengan karyawan biasa. Hal ini sesuai dengan survei yang dilakukan oleh Wyatt dkk (2005) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tinggi, sekitar tiga perempat karyawan. Karyawan yang berhasil memenuhi harapan dalam proses evaluasi kinerja dan memiliki komitmen kerja yang lebih tinggi cenderung lebih fleksibel dan mendukung setiap perubahan rencana dalam organisasi. (Wyatt, Peters, Reed, Barry, & Hill, 2005)

Keterikatan kerja yang tinggi dengan karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya sehingga karyawan tersebut dapat menikmati pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). Namun jika keterikatan seseorang pada pekerjaan tinggi, bukan berarti dia akan terlalu banyak bekerja atau gila kerja. Sehingga merasa menyenangkan karyawan dalam bekerja ((Bakker & Bakker, 2011).

Dengan cara ini, dampak terhadap karyawan yang tidak dibatasi akan memiliki kinerja dan hasil kerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak dibatasi (Ghafoor, Qureshi, Hijazi, & Tahir, 2011). Hal ini didukung oleh Bakker & Sanz-vergel, (2013) menyatakan bahwa karyawan yang terikat cenderung mempercayai perusahaan untuk mencapai hasil yang baik dalam kehidupan kerjanya. (Bakker & Sanz-vergel, 2013)

Menurut Chalofsky & Krishna, 2009, sebaliknya jika keterikatan kerja karyawan rendah maka akan berdampak negatif bagi perusahaan, mengakibatkan perilaku dan sikap karyawan berkinerja buruk dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan akan berdampak pada karyawan itu sendiri dan perusahaan. Karyawan dalam bekerja dimana karyawan yang tidak terikat akan merasa bahwa tidak ada hubungan yang cocok antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga mengakibatkan komitmen karyawan terhadap tingkat penyerapan tenaga kerja yang rendah (Chalofsky & Krishna, 2009)

Menurut wawancara dengan bagian pengembangan sumber daya manusia di perusahaan, hal yang sama terjadi pada industri garmen di Kawasan Industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara, secara empiris ternyata perusahaan

tersebut kehilangan 10% karyawan bagian produksinya atau 1 hingga 30 karyawan setiap tahun dan setiap bulan ada 1-2 karyawan divisi produksi yang keluar dari perusahaan. *Absenteisme* karyawan yang tinggi dimana setiap hari karyawan divisi produksi tidak hadir rata-rata 15 karyawan tanpa keterangan, sedangkan pencapaian target produksi hanya rata-rata hanya 85% dari target. Sehingga hal tersebut mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian cukup besar dan harus mengeluarkan biaya-biaya tambahan yang disebabkan oleh karyawan yang keluar, dimana karyawan yang keluar tersebut merupakan karyawan yang sudah ahli dan terampil di bidangnya serta memiliki masa kerja diatas lima tahun. Sedangkan *absenteisme* kebanyakan dilakukan oleh karyawan tetap. Selanjutnya dalam mencapai dan untuk menutup target yang kurang sebesar 15 % perusahaan harus mengeluarkan adanya biaya overtime untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Ada fenomena menarik lainnya terkait keterikatan kerja di perusahaan, dan industri garmen menunjukkan beberapa fenomena. Menurut wawancara dengan karyawan yang masih aktif bekerja di perusahaan, karyawan memiliki tanggung jawab yang positif atas pekerjaannya. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Beberapa karyawan juga percaya bahwa mereka dapat berperan dalam pekerjaan mereka. Adanya fenomena positif ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap keterikatan terhadap pekerjaan di perusahaan. Hal ini berdampak positif bagi perusahaan yaitu mendukung pelaksanaan berbagai rencana perusahaan berdasarkan visi dan misi yang ada, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan dengan baik..

Fenomena lain adalah sejumlah karyawan masih diwarnai hal yang bersifat negative, hal ini berdasarkan wawancara dengan karyawan yang sudah keluar atau tidak masuk kerja bahwa karyawan merasa pekerjaan yang mereka lakukan seringkali monoton, sehingga terkadang menjadi kurang semangat, karyawan kurang memahami arti tanggung jawab terhadap pekerjaan, tidak puas dengan pekerjaan yang sedang mereka lakukan, serta merasa lelah karena beban dan terlalu banyaknya tujuan pekerjaan. Semangat kerja pada pekerjaan rendah, dan tidak ada tantangan dalam pekerjaan, sehingga antusiasme dalam bekerja

rendah. Jika hal ini tidak menarik perhatian pimpinan atau perusahaan, maka akan berdampak negative dalam jangka panjang bagi perusahaan.

Dari hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan kerja yang positif dan negatif. Sehingga dikatakan bahwa permasalahan terkait dengan keterikatan kerja karyawan di industri garmen. Kondisi saat ini pada industri garmen di Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara masih banyak yang tidak menghiraukan dan mengelola *engagement* karyawan secara baik, menjadikan suasana kerja karyawan penuh dengan perbedaan, kecemburuan antar karyawan, ketidakpercayaan antara atasan dan karyawan, pencapaian target produksi yang tidak maksimal, terjadi adanya saling menyalahkan antar bagian jika terjadi kesalahan, banyak waste, hasil produksi secara kualitas menurun dan terjadi keterlambatan pengiriman ke pelanggan.

Lingkungan kerja sangat tidak nyaman, suasana kerja tegang, dan mudah saling menjatuhkan, perasaan menang sendiri, kegiatan bekerja bagi karyawan adalah merupakan rutinitas yang harus dijalani, tidak ada rasa kerjasama yang tulus antar karyawan dan tidak ada loyalitas kepada perusahaan banyak yang bersifat apatif, karyawan hanya menuntut hak-hak tanpa tahu kondisi perusahaan. Karyawan sering merasa acuh tak acuh atau merasa tidak memiliki perusahaan. Sehingga lambat laun perusahaan banyak yang mengalami kerugian secara finansial yang pada akhirnya menuju kepada kebangkrutan yang dikarenakan adanya karyawan yang tidak engage terhadap perusahaan.

Hubungan antara karyawan dan perusahaan sering kali kurang harmonis, karena sering kali perusahaan memperlakukan karyawan adalah sebagai mesin bukan sebagai human capital yang mampu diperintah sesuai keinginan perusahaan, pemberian feedback kurang adil, tidak adanya keadilan organisasi, pendapat karyawan tidak pernah didengar, keberhasilan karyawan jarang mendapat respon yang positif, karyawan yang berprestasi jarang dihargai. Bahkan karyawan cenderung mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan mencari perusahaan yang lain. Perlakuan perlakuan inilah yang sering kali menimbulkan adanya rasa *engagement* karyawan yang sangat kurang terhadap organisasi atau perusahaan. Seringkali perusahaan atau organisasi tidak menyadari

bagaimana pentingnya menciptakan engagement karyawan dalam bekerja, untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Hal ini adalah merupakan tantangan bagi manajemen atau pimpinan perusahaan dalam menciptakan atmosfer kerja yang baik dengan mengelola karyawan untuk lebih *engage*, dengan menciptakan rasa *engagement* bagi karyawan dan terus mempertahankan kondisi *engagement* karyawan tersebut.

Diharapkan faktor tersebut membuat karyawan yang bekerja pada industri garmen memiliki motivasi kerja yang tinggi, memahami dan menginternalisasi visi misi organisasi tempat bekerja, memiliki dukungan sosial yang baik, dan adanya hubungan yang berkualitas antara atasan dan bawahan (Fatimah et al., 2015). Hal tersebut merupakan indikasi bahwa individu tersebut terikat dengan pekerjaannya dan mencapai tujuan perusahaan akan menjadi dampak yang dihasilkan dari keterikatan kerja karyawan (Mahesa, 2010).

Terganggunya keterikatan kerja karyawan sebagai faktor yang sering muncul dalam mengelola perusahaan adalah adanya tuntutan kerja yang tinggi (*job demands*) dari perusahaan, sehingga karyawan, adanya ini mudah lelah, stress, bosan dan kurang memiliki waktu dengan kehidupan pribadinya atau tidak memiliki keseimbangan kehidupan dalam kerja (*work life balance*) (Ummah, 2018). Apabila kelelahan dalam bekerja ini berlangsung secara terus menerus akan menjadi faktor pemicu munculnya stres kerja. Stres kerja yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebihan, perasaan susah dan ketegangan emosional yang menghambat *performance* individu (Fauzi, 2018)

Tuntutan Pekerjaan (*job demands*) adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari proses kerja yang memerlukan kemampuan fisik dan atau mental secara terus menerus untuk menghubungkannya dengan biaya yang terkait dengan kebutuhan fisik dan psikologis tertentu. (Bakker & Demerouti, 2013). Misalnya, tekanan kerja yang tinggi, kondisi lingkungan fisik yang kurang mendukung, dan interaksi emosional dengan perusahaan yang menuntut. Menurut Bakker dan Demerouti menyatakan bahwa *Job Demands* belum tentu negative, tetapi sering *job demans* dapat berubah menjadi stress pekerjaan saat adanya tuntutan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi batas kemampuan (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Sejalan dengan pemahaman tentang *job demands* jika dihubungkan dengan *work engagement* dapat diasumsikan bahwa ada korelasi negatif. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi bertanda positif, sehingga permintaan kerja berpengaruh positif terhadap input kerja, karena karyawan akan memberikan hasil kerja yang lebih baik, nilai koefisien permintaan kerja yang negatif juga akan berdampak negatif, karena karena kelelahan atau terlalu banyaknya tuntutan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan di perusahaan atau organisasi maka input pekerjaan seseorang akan berkurang.

Tuntutan pekerjaan (*job demands*) karyawan pada industri garmen dihadapkan pada tuntutan produktivitas kerja yang tinggi dengan kualitas dan kuantitas hasil sehingga sangat menguras waktu dan pikiran bahkan menjadikan adanya kejenuhan kerja dan stress kerja. Karyawan industri garmen dituntut harus efisiensi dan efektivitas dalam produksi dengan adanya target hasil, waktu terbatas, standar kualitas yang tinggi, sehingga kegiatan yang menyangkut pribadi ditempat kerja sangat diatur oleh manajemen, tidak boleh adanya komunikasi dengan rekan kerja,serta adanya tingkat persaingan dengan rekan kerja yang sangat tinggi. Tuntutan pekerjaan yang tinggi terhadap karyawan sering mengakibatkan adanya tekanan secara emosional pimpinan atau supervisor dalam perusahaan tersebut. Karyawan produksi pada industri garmen benar- benar dianggap sebagai beban dan mesin yang akan selalu dituntut menghasilkan produk atau bekerja sesuai standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Apabila pencapaian target kerja belum tercapai maka karyawan tersebut akan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa perhitungan waktu lembur. Sungguh hal yang sangat ironis, namun hal ini tidak bisa dipungkiri dan bagi karyawan di industri garmen sudah menjadikan hal yang biasa atau bahkan menjadi budaya pada industri garmen. Sehingga menjadikan salah satu pendorong karyawan untuk meninggalkan kerja, menimbulkan *unengage* atau ketidak keterikatan kerja secara psikologis dengan pekerjaannya. Tuntutan kualitas produk yang dihasilkan juga sangat tinggi dimana produk akhir harus memenuhi standar yang telah ditentukan sebelumnya dan tidak boleh barang *reject* serta *waste* padahal keterlibatan atasan sangat kecil bahkan kecenderungan tidak ada perhatian.

Namun demikian berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan industri garmen mengatakan bahwa tuntutan atas pekerjaan

tersebut dilakukan karena adanya tuntutan dari relasi atau pembeli yang menuntut adanya kualitas produk dan waktu pengiriman yang telah disepakati. Karena pihak perusahaan ada kekhawatiran akan adanya tuntutan klaim apabila kualitas produk dan waktu tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati, sehingga perusahaan akan mengalami kerugian. Selain itu perusahaan mempunyai kewajiban melakukan pembayaran upah minimum sektor industri garmen yang tinggi sesuai dengan peraturan yang berlaku di wilayah DKI Jakarta juga menjadikan beban berat bagi perusahaan sehingga untuk tetap bertahan ditengah persaingan global yang kompetitif manajemen melakukan tuntutan pekerjaan kepada karyawan adalah hal yang wajar.

Studi dari berbagai organisasi telah menunjukkan bahwa persyaratan kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental karyawan (Bakker & Demerouti, 2013). *Job demands* menjadi stressor dalam pekerjaan ketika karyawan perlu bekerja keras dan tidak dapat pulih dengan baik, sehingga tuntutan pekerjaan menjadi sumber tekanan kerja menurut Meijman & Mulder dalam Bakker, Demerouti, Hakanen, Xanthopoulou, (Xanthopoulou et al., 2007). Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa *job demands* terkait dengan kelelahan, kelelahan terkait dengan tuntutan kerja, dan ada korelasi negatif antara keterikatan kerja, meskipun hubungan ini tidak spesifik. (Elst et al., 2016).

Menurut Husna et al., 2016 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* termasuk penghargaan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Imbalan dan kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, yang memotivasi karyawan untuk lebih terlibat dan lebih fokus pada pekerjaan (Husna et al., 2016). Selain itu, penghargaan dapat mengurangi keluhan tentang kompensasi atau pembayaran, mengurangi *intention turn over*, mengurangi ketidakhadiran dan mengurangi masalah kinerja karyawan (Scott & McMullen, 2010)

Bila karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap faktor-faktor tersebut, maka mereka akan termotivasi tetap tinggal dalam organisasi dan melakukan pekerjaannya dengan baik serta merasa kehidupan kerjanya seimbang dengan kehidupan pribadinya, akan meningkatkan *engagement* karyawan sehingga perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang unggul.

Menurut Kastner dalam Bienek, 2014 *work-life balance* berasal dari dua kata "work" dan "life". *Work-life balance* adalah tentang bagaimana menyeimbangkan hubungan antara pekerjaan dan kehidupan. *Work-life balance* merupakan masalah yang perlu diperhatikan saat menjaga keterikatan kerja untuk individu selama bekerja di perusahaan.(Bienek, 2014).

Menurut Ganapathi ,2016 mengungkapkan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara kebutuhan kerja dengan kebutuhan individu dan keluarganya. Oleh karena itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan merupakan muatan penting yang perlu dikelola ketika meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi atau perusahaan. (Ganapathi, 2016). *Work-life balance* diharapkan akan mampu menyeimbangkan antara kerja dan kehidupan sehingga akan meminimalkan timbulnya konflik. Keseimbangan antara kehidupan yang baik dalam pekerjaan yang baik pada pekerja akan menghasilkan semangat kerja tinggi, timbulnya perasaan puas terhadap pekerjaan yang dimiliki, dan adanya rasa tanggung jawab penuh baik di dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadinya (Maslichah & Hidayat, 2017).

Menurut Lewison dalam Ganapati,2016 ada beberapa keuntungan dengan diadakan program *work life balance* antara lain mampu mengurangi absensi para pekerja, menurunkan tingkat turnover, peningkatan produktivitas, berkurangnya biaya lembur dan retensi (Ganapathi, 2016). Nurendra dan Saraswati,2016 menjelaskan *work-life balance* karyawan akan mampu membantu karyawan menghadapi dua atau lebih persyaratan yang harus dipenuhi, serta mampu membuat karyawan senang dalam bekerja. sehingga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Sehingga program *work-life balance* harus dipertimbangkan bagi perusahaan-perusahaan agar mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan perusahaan (Nurendra & Saraswati, 2016). Namun, banyak realita menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang mengalami ketidakseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini berdasarkan penelitian Pratiwi dan Hilman (2014) yang melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak dibidang industri kimia menyatakan bahwa *work-life balance* karyawan di perusahaan pada tingkat prosentase rendah dengan

presentase sebesar 90%.(Pratiwi & Himam, 2014). Selanjutnya Audina (2016) melakukan penelitian kepada perusahaan BUMN menemukan bahwa work-life balance karyawan menunjukkan prosentase sedang dengan presentase sebesar 23,3%.(C.F. Audina, 2016) Sedangkan dalam wolipop yang dituliskan oleh Anjani dalam Novitasar, Yuventa Indry 2019 menyampaikan bahwa selama 2015 hingga Januari 2017 buruh perusahaan tekstil menunjukkan skala *work life balance* pada skala sedang dengan nilai 2,75 dari skala satu hingga lima (Novitasar, Yuventa Indry, 2019). Hal ini sesuai dengan realita kondisi karyawan pada industri Garmen di kawasan industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara .

Perusahaan Industri Garmen di Kawasan Berikat Nusantara Jakarta belum memberikan perhatian khusus terhadap *work-life balance* karyawan sehingga banyak karyawan yang mengalami ketimpangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi Berdasarkan pengalaman peneliti dan wawancara dengan pekerja di perusahaan Industri garmen di kawasan industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta sebagai pekerja dibagian produksi, menyatakan bahwa beban pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja terlalu banyak, dimana para pekerja harus memenuhi target perusahaan sehingga dituntut untuk menyelesaikan target dalam waktu singkat. Sehingga karyawan kesulitan untuk membagi waktu antara bekerja dengan kegiatan pribadinya, setelah pulang bekerja karyawan lebih memilih untuk beristirahat dirumah karena terlalu lelah dengan pekerjaannya. Hal ini membuat karyawan terkadang sulit untuk bersosialisasi dengan orang lain (tetangga atau teman) karena minimnya waktu yang dimiliki. Kemudian karyawan menyatakan bahwa banyaknya beban pekerjaan dari perusahaan membuat karyawan terkadang sulit untuk membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga. Karyawan merasa kesulitan dalam mengontrol dan memberikan perhatian kepada keluarga khususnya anak-anaknya setelah lepas dari pekerjaannya karena mengalami ketegangan dan kecapaian saat bekerja.

Selain itu hal lain yang dirasakan karyawan adalah waktu ijin saat bekerja dimana prosedur ijin karyawan untuk meninggalkan atau tidak masuk kerja yang sangat sulit yang terkait dengan kepentingan keluarga saat anak sakit atau suami sakit, penggunaan waktu kerja yang sering melebihi jam kerja dengan alasan

loyalitas, belum adanya dukungan perusahaan untuk karyawan dapat menerima panggilan atau pesan darurat dari anggota keluarga di tempat kerja, dan dapat melakukan panggilan selama jam kerja untuk tetap berhubungan dengan anggota keluarga.

Kondisi inilah yang akan memicu karyawan untuk tidak *engage* dengan ketidakhadiran tanpa keterangan daripada melalui prosedur. Kelelahan sering dirasakan oleh karyawan sehingga pulang kerja tidak ada waktu lagi untuk keluarga, tidak bisa menciptakan komunikasi dengan keluarga baik anak, suami atau istri karena karyawan dituntut hadir kerja tepat waktu dan pulang melebihi waktu. Dengan struktur kerja yang kompleks dan kakunya waktu dan spesifikasi pekerjaan pada industri garmen, mendorong semakin besar tingkat turnover karyawan dan *work engagement* karyawan semakin tidak ada.

*Work Life Balance* karyawan pada Industri garmen di Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara berdasarkan pengamatan peneliti dan wawancara dengan beberapa karyawan yang bekerja di industri garmen dapat dikatakan bahwa pelaksanaan *work life balance* di industri garmen belum dilaksanakan secara optimal sehingga sering menimbulkan *work life conflict*. Ketika tidak ada keseimbangan antara pekerjaan-kehidupan, pekerjaan dan kehidupan pribadi akan bertentangan maka akan menimbulkan kehancuran ketika tekanan dari satu peran berhasil sedangkan sulit untuk memenuhi tuntutan yang lain. Hubungan dua arah di antara pekerjaan yang dapat mengganggu tanggung jawab bukan pekerjaan terjadi konflik pekerjaan dan kehidupan dan serta konflik hidup dan kerja, hal ini akan mendorong terjadinya konflik dan menyebabkan karyawan yang mengalami peningkatan stres sehingga terjadi penurunan kontrol atas pekerjaan mereka dan terjadi tuntutan non-kerja kurang produktif, kurang berkomitmen, dan tidak puas dengan organisasi sehingga akan terjadinya ketidakhadiran atau meninggalkan organisasi. Gangguan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan dialami Individu dan lebih signifikan kemungkinan menderita penurunan kesejahteraan psikologis dan kesehatan fisik (Hudson, 2016.)

Orang yang mengalami konflik kehidupan dan pekerjaan berdasarkan penelitian hampir 30 kali lebih mungkin akan menderita gangguan mood seperti depresi, 10 kali untuk memiliki gangguan kecemasan dan 11 kali akan memiliki

gangguan ketergantungan zat misalnya minum-minuman beralkohol . Namun sisi lain, lebih banyak karyawan dengan konflik kehidupan kerja yang lebih rendah maka akan mengalami kepuasan yang rendah secara keseluruhan dalam kehidupannya ((Hudson, 2016.)

*Job resources* yang tinggi dikombinasikan baik tingkat tinggi atau rendah dari tuntutan pekerjaan (*job demands*) dapat mengakibatkan motivasi tinggi dan keterlibatan. (Mauno, Feldt, & Hakanen, 2008). *Job resources* dapat menangkal pengaruh dari *job demands* terhadap reaksi stres, termasuk *burnout*. Asumsi ini konsisten dengan model *demand-control* (Bakker & Demerouti, 1980). Salah satu *job resources* yang menangkal pengaruh *job demands* yaitu kondisi yang penuh dengan dukungan sosial, otonomi kerja, *managerial support*, kesempatan pengembangan, dan sebagainya sehingga menjadi puas dengan posisi pekerjaan dan mengalami kepuasan kerja yang pada akhirnya ada perasaan keterikatan dengan pekerjaannya

Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resource*) memiliki makna luas dan melingkupi berbagai bentuk program, teknik, teori, dan gaya manajemen dimana organisasi dan pekerjaan dirancang agar karyawan dapat memperoleh otonomi, tanggung jawab, serta otoritas yang lebih baik. Dukungan sumber daya pekerjaan atau *Job Resorce* yang diberikan terhadap karyawan antara lain upah yang tepat dan adil, kondisi kerja yang aman dan sehat serta integrasi sosial untuk mengintegrasikan karyawan ke dalam lingkungan kerja dapat mengembangkan dan menggunakan seluruh kapasitas yang dimiliki. Sehingga sumber daya bagi karyawan adalah paling penting dalam organisasi sehingga mereka dapat dipercaya, bertanggung jawab dan akan mampu memberikan kontribusi bermakna sehingga harus diperlakukan dengan hormat dan mulia (Gupta & Sharma, 2016). Selanjutnya Walton memberikan konsep terkait dengan sumber daya pekerjaan, yaitu: (1) Kompensasi yang sesuai dan adil (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat (3) Kesempatan untuk segera digunakan dan mengembangkan kemampuan (4) Kesempatan untuk tumbuh dan selamat; (5) Integrasi sosial dalam organisasi kerja (6) Konstitusionalisme dalam organisasi kerja, (7) Ruang kerja dan kehidupan, (8) relevansi sosial dari work life (Gupta & Sharma, 2016).

Penelitian yang dilakukan Kanten & Sadullah, 2012 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pendukung pekerjaan dan *work engagement* dimana dukungan pekerjaan melalui *Work life Balance* mempengaruhi *work engagement* (Kanten & Sadullah, 2012). Manajemen sumber daya manusia harus memahami perasaan karyawan karena hal ini penting dilakukan karena perilaku akan mempengaruhi perilaku karyawan, dimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh praktek managerial dan iklim organisasi yang ada. Sehingga dengan dukungan pekerjaan terhadap karyawan akan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dan keterikatan kerja karyawan namun juga akan dapat mempengaruhi kehidupan di luar pekerjaan seperti : keluarga, kesenangan, dan kebutuhan sosial mengurangi stress dan akan memberikan konsekuensi terhadap kesejahteraan dan kinerja mereka (Kanten & Sadullah, 2012)

Sumber daya kerja (*job resources*) untuk mendukung karyawan industri garmen masih sangat kurang dan belum optimal. Dukungan sumber daya pekerjaan merupakan aspek pekerjaan yang membantu pencapaian tujuan kerja dan mengurangi dampak tuntutan kerja (*job demands*), sehingga merangsang pertumbuhan pembelajaran dan pengembangan karyawan. Berdasarkan pengalaman peneliti dan wawancara dengan personalia pada industri garmen yang ada di Kawasan Berikat Nusantara Jakarta secara umum menjelaskan bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan industri garmen masih sebatas gaji standar, yaitu Upah Minimum Provinsi sesuai pemerintah, karyawan yang berprestasi belum mendapatkan tunjangan atau bonus yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Hal ini yang sering menjadikan masalah sosial dalam hubungan kerja dengan karyawan. Sering terjadi adanya ketimpangan dalam dukungan terhadap karyawan dimana tidak ada perbedaaan dalam penggajian terutama bagi karyawan yang mendapatkan beban kerja yang berat dibanding dengan karyawan yang beban kerja ringan misal antara karyawan bagian staf atau karyawan bagian jahit dengan karyawan petugas kebersihan dimana gaji yang mereka terima sama padahal target dan tanggungjawab atas pekerjaan yang ditetapkan berbeda.

Untuk karyawan industri garmen kesempatan pengembangan karir belum ada, ketersediaan informasi bagi karyawan masih sangat minim sehingga terjadi

kebingunan bagi karyawan yang akan mencari informasi yang dibutuhkan, belum terjalin komunikasi yang baik antara sesama rekan kerja karena akan mengganggu pencapaian target kerja, belum ada dukungan dari atasan terkait dengan pekerjaan karena masih banyak atasan yang mementingkan kepentingan sendiri, belum tercipta iklim kelompok kerja yang baik sehingga sering terjadi adanya konflik antar bagian terkait dengan masalah kerja, keikutsertaan dalam pengambilan keputusan bagi karyawan di industri garmen masih belum dilibatkan karena keputusan adalah ditangan manajemen, serta tidak ada kepastian dan kejelasan peran didalam kelompok karena masih sering terjadi kerancuan tugas.

Sedangkan jika dilihat dari peralatan pendukung kerja yang digunakan dalam industri garmen sebagian besar masih manual. Sebagai akibat sering terjadi kerusakan, hal ini adalah merupakan faktor penghambat ketidak berhasilan dalam pencapaian target. Sedangkan investasi atau merubah ke digitalisasi mesin membutuhkan biaya inovesatasi yang sangat tinggi. Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa industri garmen saat ini belum memberikan dukungan terhadap tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan dukungan terhadap dengan memberikan sumber daya pekerjaan (*Job Resource*) secara optimal. Serta nilai keseimbangan kehidupan kerja karyawan pada indutri garmen masih belum seimbang.

## **B. Pembatasan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah peneliti membatasi penelitian pada Pengaruh tuntutan pekerjaan (*job demands*), sumber daya pekerjaan (*job recourse*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagament*) pada Industri Garmen dengan lokasi penelitian pada kawasan Industri Kawasan Berikat Nusantara Cakung Jakarta Utara. Mengingat keterbatasan waktu penelitian serta perlunya fokus pada dalam ruang pembahasan oleh karena itu masalah yang akan dikaji tidak terlepas dari pokok bahasan penentuan dan seleksi masalah yang sesuai.yaitu tuntutan pekerjaan (*Job Demands*), sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) sebagai variabel eksogen yang akan diteliti dan pengaruhnya seberapa besar terhadap

keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagment*) sebagai variabel endogen.

### C. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan keterbatasan masalah di atas, perumusan permasalahan yang akan dikaji melalui penelitian ini adalah;

1. Apakah terdapat pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee engagement*) ?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) ?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*)?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) ?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) ?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui sumber daya pekerjaan (*Job Resources*)?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*)?
9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*)?

#### D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung tuntutan pekerjaan (*job demands*), sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*work employee engagement*) pada karyawan industri garmen. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antar variabel yaitu:

1. Pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*).
2. Pengaruh langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*).
3. Pengaruh langsung keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*).
4. Pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*).
5. Pengaruh langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*).
6. Pengaruh langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap sumber daya pekerjaan (*Job Resources*).
7. Pengaruh tidak langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui sumber daya pekerjaan (*Job Resources*).
8. Pengaruh tidak langsung tuntutan pekerjaan (*Job Demands*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*).
9. Pengaruh tidak langsung sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) melalui keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*).

## E. Signifikansi Penelitian

### 1. Manfaat Akademisi / Teoritis

Penelitian diharapkan dapat memperkaya perbendaharaan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), *Capital Psikologis* karyawan dalam Manajemen organisasi dan perilaku organisasi yang hubungan tuntutan pekerjaan (*Job Demands*), dukungan pekerjaan (*Job resource*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) terhadap keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagament*) pada industri garmen. Sehingga akan memberikan gambaran tentang faktor penentu keterikatan kerja karyawan (*Work Employee Engagement*) dan memberi khasanah baru untuk menambah wawasan, acuan dalam melakukan kajian dalam peningkatan dan pengembangan keilmuan, khususnya terkait dengan variabel dalam penelitian ini

### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat bagi para pengusaha dan manajer di industri garmen, sehingga dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan *employee engagement* di suatu perusahaan atau organisasi dengan menciptakan dan mengelola karyawan. Mereka memiliki keterlibatan karyawan yang rendah menjadi keterikatan tinggi pada pekerjaan. Sehingga produktivitas perusahaan akan terus meningkat seiring perkembangan tuntutan produktivitas pada perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Selanjutnya diharapkan dapat memberi beberapa kegunaan dan manfaat serta bahan kajian dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama di lingkungan industri garmen pada umumnya, khususnya untuk industri garmen yang ada di Kawasan Industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara, serta sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dan peningkatan pengelolaan keterikatan kerja karyawan (*work employee engagement*) untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan, sumbangan pemikiran dan sebagai bahan informasi yang dapat dipertimbangkan dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berhubungan dengan

karyawan industri garmen dan pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan pada umumnya.

### 3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi peneliti, ilmuwan dan mahasiswa yang sedang melakukan penelitian dengan hal yang terkait masalah tuntutan pekerjaan (*Job Demands*), sumber daya pekerjaan (*Job Resources*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) karyawan dalam rangka meningkatkan dan memberikan motivasi untuk mencapai keterikatan kerja karyawan (*work Employee engagement*) secara maksimal sehingga akan memberikan sumbangan pemahaman bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan pengelolaan secara baik dan maksimal terhadap rasa keterikatan kerja karyawan (*work employe engagement*) sebagai capital psikologis yang dimiliki karyawan.

### F. State Of The Art

*Satate of the Art* dari penelitian ini, atas dasar penelitian penelitian sebelumnya, antara lain :

Variabel *job demands* (tuntutan pekerjaan), *job resources* (sumber daya pekerjaan), *wok life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dan *work employee engagement* (keterikatan kerja karyawan) merupakan variabel yang telah banyak digunakan dalam penelitian baik peneliti dalam negeri maupun luar negeri, namun menurut penulis penelitian ini belum pernah dilakukan dengan subyek penelitian karyawan pada industri garmen di kawasan industri Kawasan Berikat Nusantara Jakarta Utara.

Obyek penelitian yang berhubungan dengan karyawan pada industri garmen menurut penulis saat ini belum ada yang melakukan penelitian, berdasarkan penelitian terdahulu sebagian besar penelitian berhubungan dengan sektor-sektor jasa, akademisi, sektor public (formal) dan kesehatan.

Penelitian-penelitian tersebut antara lain :

*Job resources and employee engagement: a cross-national* oleh Elaine Farndale Inge Murrer(Murrer, 2015) penelitian ini merupakan penelitian terhadap

karyawan perusahaan jasa keuangan multinasional besar di Meksiko, Belanda, dan Amerika Serikat.(Murrer, 2015)

Penelitian Mustafa C. Omer Altunel, Erdem Kocak , Bilal Canki berjudul *The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey* penelitian ini merupakan menelitian terhadap akademisi di Turki. (Altunel, Kocak, & Canki, 2015)

Penelitian Martina Kotze berjudul *How Job Resources And Personal Resources Influence Work Engagement And Burnout*. Menyajikan model hubungan antara sumber daya pribadi (yaitu modal psikologis) dan kepuasan dengan sumber daya pekerjaan, dan pengaruhnya terhadap keterlibatan dan kelelahan kerja. Sampel 407 karyawan pada organisasi sektor publik (Kotze, 2017)

Variabel *work life balance* menurut penulis merupakan variabel yang belum pernah digunakan pada model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) dalam pengaruhnya terhadap *work employee engagement*. Hal ini didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu dimana hanya menggunakan variabel tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) sebagai pemicu *burnout*, dengan variabel terikat keterikatan kerja karyawan (*work employee engagement*).

Penelitian tersebut antara lain, Tinne Vander Elst, Carolien Cavents, Katrien Daneels, Kristien Johannik, , Elfi Baillien, , Anja Van den Broeck, Lode Godderis,(Elst et al., 2016) berjudul *Job demands–resources predicting burnout and work engagement among Belgian home healthcare nurses: A cross-sectional study*. Analisis dilakukan dengan menggunakan data cross-sectional dari 675 perawat pada rumah perawat kesehatan Belgia. Temuan bahwa *Job resources* (i.e., task autonomy, social support and learning opportunities) mempunyai hubungan yang positif dengan keterikatan kerja (Elst et al., 2016)

Penelitian Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, and Willem Verbeke (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) dengan judul penelitian *Using the Job Demands – Resources Model to Predict Burnout and Performance*. Penemuannya (a) *Job demands* (tuntutan kerja,tuntutan psikologis dalam bekerja) merupakan faktor anteseden burnout (stress atau kelelahan mental akibat pekerjaan) yaitu

tingkat stress atau kelelahan mental akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja yaitu seberapa jauh karyawan telah mencapai target yang diwajibkan perusahaan dan bekerja sebaik mungkin. *Job demands* yang tidak tertangani dengan baik akan menyebabkan *inrole performance* menjadi negatif. (b). *Job resources* menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi *extra role performance* (kinerja diluar kewajiban) yaitu seberapa besar karyawan secara sukarela melakukan pekerjaan diluar kewajiban, membantu karyawan lain, bekerja dengan rajin dan tidak mencuri waktu kerja. *Job resources* yang tidak sesuai akan menyebabkan disengagement. (c) Stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement* (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004)

Indikator-indikator untuk variabel penelitian adalah merupakan pengembangan dari variabel penelitian yang sudah ada namun melalui penyesuaian dengan obyek penelitian untuk menghasilkan data yang valid.

Indikator yang digunakan oleh Hudson (2005) untuk variabel *work life balance* ada 8 indikator 1. Dapat Membagi Waktu 2. Jam Kerja masuk akal 3. Puas dengan pekerjaan 4. Semangat dalam bekerja 5. Ketidakhadiran 6. Keterlambatan 7. Tidak Keluar dari pekerjaan (Turnover) 8. Produktivitas kerja pada penelitian ini hanya menggunakan 7 (tujuh) indikator yang sesuai.

Untuk variabel *job resources* merupakan indikator penelitian dari Schaufeli, Arnold, & Marisa, 2006; Bakker et al., 2007) antara lain 1. Feedback dan vasilitas kerja 2. Kesempatan pengembangan karir 3. Ketersediaan informasi kerja 4. Dukungan rekan kerja 5. Dukungan dan bimbingan atasan 6. Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan kerja 7. Kejelasan peran didalam kelompok Penelitian ini hanya menggunakan 5 (lima) indikator yang sesuai dengan obyek penelitian.

Selanjutnya untuk variabel *job demands* indikator yang digunakan pada penelitian Schaufeli, Arnold, & Marisa, 2006; Bakker et al., 2007 yaitu 1. Waktu menyelesaikan pekerjaan 2. Kualitas hasil kerja 3. Stamina dan kekuatan 4. Ketrampilan kerja yang tinggi 5. Bertanggung jawab dalam pekerjaan 6. Harapan terhadap pekerjaan 7. Hubungan dengan atasan 8. Hubungan dengan rekan kerja. Namun dalam penelitian ini hanya digunakan 7. (tujuh) indikator yang sesuai dengan obyek penelitian.

Sedangkan untuk variabel *work employee engagement* indikator yang digunakan pada penelitian Arnorld, 2011.1.Individu memiliki semangat dalam bekerja 2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja 3.Individu tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit 4.Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan 5.Merasa tertantang dengan hal-hal yang ada di dalam pekerjaan 6.Bangga atas pekerjaan yang dilakukan 7.Merasa membantu perusahaan 8.Individu merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya 9.Individu senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat 10.Individu dapat berkonsentrasi mengerjakan tugas. Sedangkan penelitian yang kami lakukan hanya menggunakan 8 (delapan) indikator yang sesuai dengan obyek penelitian.

