

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia memiliki peran esensial bagi perusahaan dalam pencapaian tujuan. Sumber daya manusia bersifat *intangible asset* sehingga perlu dikelola secara efektif. Melalui tata kelola yang baik pada bidang sumber daya manusia dapat mendorong anggota dalam perusahaan untuk memberikan kontribusi yang maksimal sehingga berdampak bagi kinerja perusahaan yang semakin optimal.

Manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengelolaan individu mencakup aktivitas pengadaan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penentuan kompensasi atau imbalan atas kontribusi karyawan, dan hal lainnya untuk terciptanya sumber daya manusia yang produktif (Amelia, Manurung, & Purnomo, 2022). Berbagai program ditetapkan oleh perusahaan untuk mewujudkan tingkat produktivitas dan kinerja yang tinggi. Namun, tidak sedikit perusahaan ingin mempunyai tenaga kerja yang berkualitas, tetapi praktik pengelolaannya belum terlaksana secara tepat dan efektif.

Praktik yang berkembang dalam manajemen sumber daya manusia saat ini dalam perusahaan yaitu *employee engagement* (Srimulyani, 2020). Menurut Schaufeli et al. dalam Schaufeli (2021), *engagement* berkaitan dengan adanya kepuasan dan pemikiran positif mengenai pekerjaan yang dapat terlihat dari semangatnya, dedikasinya, maupun penghayatannya.

*Employee engagement* merupakan metode positif yang digunakan untuk menghindari kelelahan dan adanya karyawan yang merasa *disengagement* serta memuaskan emosi karyawan ke dalam perilaku positif dan etis di tempat kerjanya (Rasool et al., 2021).

Hasil survei yang dilakukan oleh Gallup (2023) berkaitan dengan tingkat *employee engagement* di kawasan Asia Tenggara menunjukkan bahwa persentase karyawan terikat (*engaged*) sebesar 26%, karyawan tidak terikat (*not engaged*) sebesar 68%, dan karyawan secara aktif tidak memiliki keterikatan (*actively disengaged*) sebesar 6%. Sementara, hasil survei *employee engagement* di Indonesia yang dilakukan oleh Gallup (2023) menunjukkan bahwa persentase karyawan terikat (*engaged*) sebesar 24%, karyawan tidak terikat (*not engaged*) sebesar 68%, dan karyawan secara aktif tidak memiliki keterikatan (*actively disengaged*) sebesar 8%. Karyawan yang tergolong *engaged* sangat berdampak positif bagi perusahaan diantaranya produktivitas yang meningkat, tingkat *turnover* yang menurun, kehadiran karyawan yang baik, dan keluhan karyawan yang dapat diminimalisir. Sementara, tingkat *engaged* karyawan yang rendah dapat menyebabkan karyawan tidak antusias berperan dalam pekerjaan dan ketertarikan bekerja di perusahaan lain cenderung tinggi. Meskipun survei tersebut belum dilaksanakan kepada karyawan secara menyeluruh di seluruh perusahaan yang ada di Indonesia, namun hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi topik yang perlu diperhatikan.

Secara umum, *employee engagement* sebagai keterlibatan karyawan dan tingkatan komitmen terhadap perusahaan beserta nilai-nilai organisasi (Noni, 2021). *Employee engagement* merupakan gambaran keterlibatan karyawan dalam mewujudkan kinerja yang optimal. Karyawan yang tergolong *engaged* akan menunjukkan perilaku *Say* berupa berbicara positif tentang perusahaan, *Stay* berupa memiliki keinginan menetap di perusahaan dalam waktu yang lama, dan *Strive* berupa bekerja dengan motivasi dan keseriusan yang tinggi (Hewitt, 2018). Menurut Schaufeli et al. dalam Fathia (2022), *employee engagement* memiliki tiga dimensi diantaranya dimensi *vigor* dengan parameter ketersediaan energi dan kemampuan mental untuk bertahan, berupaya dalam bekerja, dan ketekukan pada situasi yang sulit, dimensi *dedication* dengan parameter kepemilikan rasa penting, antusias, terinspirasi, bangga, dan tertantang, serta dimensi *absorption* dengan parameter fokus yang penuh dan penghayatan mendalam pada pekerjaan.

Sektor restoran Jepang merupakan salah satu jenis usaha bidang ritel *food and beverages*. Sektor ini menyediakan masakan tradisional Jepang. Dalam restoran Jepang, sumber daya manusia berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional. Namun, pengelolaan sumber daya manusia dalam sektor tersebut menghadapi kendala seperti yang terjadi pada PT X Indonesia berupa karyawan yang datang terlambat, karyawan yang mengeluh kelelahan karena jam kerjanya, dan kefokusannya yang terganggu. Kendala tersebut berkaitan dengan aspek *employee engagement*.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada PT X Indonesia selaku pengelola restoran Jepang, diperoleh informasi terkait tingkat *turnover* karyawan staf restoran tergolong tinggi. Terlihat dari kondisi tiga tahun terakhir yaitu 2021 - 2023, data yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan mengalami peningkatan. Pada tahun 2021, tingkat *turnover* karyawan sebesar 4,39% dan mengalami peningkatan *turnover* karyawan pada tahun 2022 menjadi 7,77%. Pada tahun 2023, tingkat *turnover* karyawan sebesar 10,49%. Tingkat *turnover* karyawan dianggap normal jika persentasenya berkisar 5% hingga 10% dan tergolong tinggi jika persentasenya melebihi 10% (Choirina & Budiani, 2021). Persentase *turnover* karyawan yang tergolong tinggi dapat menunjukkan bahwa *employee engagement* tergolong kurang baik.

**Tabel 1.1 Data *turnover* karyawan**

Tahun	Pekerja Awal Tahun	Pekerja Akhir Tahun	Pekerja Resign	Tingkat Turnover
2023	146	140	15	10,49%
2022	137	146	11	7,77%
2021	136	137	6	4,39%

Sumber: Data diperoleh dari HRD (2024)

Berdasarkan wawancara dengan bagian *human resource development* pada PT X Indonesia selaku pengelola restoran Jepang, permasalahan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan berkaitan dengan keterlambatan karyawan. Dalam ketentuan jam kerja, karyawan harus hadir ke tempat kerja pukul 10.00 WIB. Karyawan terlambat hadir jika tiba di tempat kerja melewati waktu kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan data keterlambatan karyawan yang diperoleh dari bagian *human resource development* PT X Indonesia selaku pengelola restoran Jepang, selama tahun 2023 terdapat fluktuasi persentase keterlambatan karyawan setiap bulannya. Persentase tingkat keterlambatan karyawan tertinggi terdapat pada Maret sebesar 13,08%. Sementara, persentase tingkat keterlambatan karyawan terendah terdapat pada Oktober sebesar 5,76%. Dengan data keterlambatan karyawan tersebut dapat menunjukkan bahwa *employee engagement* terkait aspek *absorption* yaitu tergolong kurang baik.



**Gambar 1.1 Grafik karyawan terlambat**

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan pra-survei kepada 30 karyawan, diperoleh informasi bahwa karyawan merasa tidak memiliki tenaga ketika diperlukan bekerja di waktu tambahan. Hal ini disebabkan oleh waktu kerja yang telah ditetapkan bagi karyawan yaitu bekerja dari pagi hingga malam hari. Kondisi ini menyebabkan keinginan karyawan untuk bekerja di waktu tambahan tergolong rendah dan bersiap pulang ketika waktu kerjanya telah selesai.

Fenomena ini berkaitan dengan aspek *vigor* dalam *employee engagement* yaitu karyawan yang *engaged* memiliki kemampuan bekerja dengan durasi yang panjang. Hal ini menunjukkan karyawan hanya bersemangat dan memiliki tenaga ketika waktu kerjanya saja.

Selain itu, fenomena lainnya yang diperoleh dari pra-survei dengan 30 karyawan menunjukkan bahwa tingkat kefokusannya bekerja karyawan terganggu. Karyawan mengungkapkan bahwa sering memeriksa jam ketika bekerja karena tidak sabar dalam menunggu waktu pulang kerja. Hal ini disebabkan oleh intensitas waktu yang digunakan karyawan cenderung dominan untuk pekerjaan di tempat kerja. Sementara, karyawan memiliki hal lain yang ingin dilakukan selain pekerjaan. Fenomena ini berkaitan dengan aspek *absorption* dalam *employee engagement* yaitu karyawan yang *engaged* merasa menikmati pekerjaannya dan fokus ketika bekerja. Hal ini menunjukkan karyawan kurang larut dalam pekerjaannya sehingga aspek *absorption* menjadi kurang maksimal.

Berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* telah diteliti oleh banyak peneliti. Nguyen dan Pham (2020) membahas faktor-faktor *employee engagement* diantaranya kepemimpinan, desain kerja, *learning and development*, *recognition*, dan *work life balance*. Hasilnya *employee engagement* dipengaruhi desain kerja dan *work life balance* secara signifikan. Wushe dan Shenje (2019) membahas faktor-faktor *employee engagement* diantaranya kepemimpinan yang efektif, pelatihan, *career development*, kompensasi dan insentif, kebijakan dan prosedur organisasi.

Hewitt (2018) mengungkapkan *engagement drivers* terdiri dari aspek *the basic* (keamanan kerja, risiko, keselamatan, dan tidak lanjut survei), aspek *the work* (*empowerment* atau *autonomy*, tugas kerja, *work life balance*, dan kepuasan kerja), aspek *agility* (kolaborasi, *customer focus*, pengambilan keputusan, keragaman dan inklusi, serta *enabling infrastructures*), aspek *engaging leadership* (*senior leadership* dan manajer), serta aspek *talent focus* (*brand, career and development*, manajemen kinerja, *rewards and recognition*, dan *talent and staffing*).

Pada objek penelitian ini, karyawan diberikan tiga pilihan untuk menentukan variabel-variabel yang dirasakan memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut dari 30 karyawan menunjukkan variabel tertinggi yang berpengaruh terhadap *employee engagement* adalah *work life balance* dan *career development*. *Work life balance* memiliki persentase sebesar 70% dan *career development* memiliki persentase sebesar 66,7%. Variabel lainnya yang dirasakan memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* diantaranya kompensasi dengan persentase sebesar 60%, kepuasan kerja dengan persentase sebesar 46,7%, budaya organisasi dengan persentase sebesar 30%, dan kepemimpinan dengan persentase sebesar 26,7%. Penelitian ini mengukur pengaruh *work life balance* dan *career development* terhadap *employee engagement*.

Menurut Fisher dalam Wibisono (2022), *work life balance* sebagai konsep keseimbangan yang mencakup adanya persaingan waktu dan energi seseorang dalam kehidupannya untuk melaksanakan peran yang berbeda.

*Work life balance* menunjukkan keseimbangan pada dua tuntutan berupa pekerjaan dan kehidupan sosialnya. Dalam objek penelitian ini, karyawan diberikan pilihan untuk menentukan aspirasinya terkait kondisi *work life balance* yang dirasakan selama bekerja. Hasilnya yang diajukan kepada 30 karyawan sebagai responden menunjukkan *work life balance* belum tergolong baik dengan persentase responden sebanyak 57%.

Berdasarkan pra-survei dengan 30 karyawan, kendala *work life balance* berupa kurangnya keseimbangan waktu dengan keluarga dan waktu untuk bekerja. Hal ini terjadi karena ketentuan waktu kerja selama enam hari (tidak diperbolehkan libur pada *weekend*) dan waktu kerja dimulai pukul 10.00 WIB hingga pukul 21.30 WIB dengan jam istirahat pada pukul 14.30 WIB selama 150 menit. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih cenderung menghabiskan waktunya untuk bekerja di tempat kerja daripada berkumpul dengan keluarganya di rumah.

Selain itu, hasil pra-survei dengan 30 karyawan menunjukkan karyawan merasa kelelahan ketika pulang bekerja untuk melakukan berbagai hal yang ingin dilakukannya. Hal tersebut disebabkan oleh kebijakan sistem kerja *one shift* yaitu dimulai pukul 10.00 WIB hingga pukul 21.30 WIB dengan jam istirahat pada pukul 14.30 WIB selama 150 menit sehingga karyawan pulang pada malam hari setiap harinya. Kondisi ini membuat karyawan terkendala mengatur kehidupan pribadinya dan sering terabaikan kebutuhan pribadi karena pekerjaan sehingga menyebabkan *work life balance* terganggu yang berkaitan dengan aspek *work interference with personal life*.

Fenomena lainnya dari pra-survei dengan 30 karyawan adalah karyawan tidak merasa lebih baik dalam kondisi emosionalnya saat di rumah dan pekerjaan kurang berdampak solutif terhadap masalah karyawan. Kondisi ini disebabkan karena karyawan tidak dapat menggunakan waktu yang dimiliki secara proposional dan waktu karyawan lebih banyak untuk bekerja serta terkadang diharapkan siap siaga ketika libur pada kondisi tertentu. Fenomena ini berkaitan dengan aspek *work enhancement of personal life* yaitu *work life balance* yang baik ditandai dengan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan. Jika pekerjaan tidak dapat berdampak positif terhadap kehidupan pribadi, *work life balance* masih belum maksimal.

Menurut Simamora dalam Ratnawili dan Rahayu (2022), *career development* adalah kondisi yang menunjukkan status individu yang meningkat pada jalur karir dalam perusahaan. *Career development* adalah usaha berkelanjutan yang disediakan oleh perusahaan dengan berfokus pada pengembangan diri individu sesuai kebutuhan karir dan tujuan perusahaan (Byars, Rue, & Ibrahim, 2015). Pada objek penelitian, karyawan sebanyak 30 orang sebagai responden diajukan pertanyaan terkait pendapatnya tentang *career development* di tempat kerjanya dengan hasil sebesar 60% merasakan *career development* di tempat kerja belum tergolong baik.

Berdasarkan hasil pra-survei dengan 30 karyawan mengungkapkan kesempatan pengembangan karir di tempat kerja belum dilakukan dengan tepat. Hal ini disebabkan oleh mekanisme pengembangan karir belum jelas karena status karyawan yang bekerja didominasi bukan karyawan tetap.

Kondisi ini menyebabkan tidak tersedianya dukungan dan kesempatan bagi karyawan untuk konsultasi agar mencapai tujuan karir yang diinginkan. Penerapan *career development* yang baik akan terdapat konseling karir bagi karyawannya sehingga dapat merencanakan tujuan karir yang diinginkan.

Berikutnya, fenomena lainnya dari beberapa karyawan juga mengungkapkan bahwa informasi mengenai pengembangan karir yang ada di tempat kerja belum dibagikan secara terbuka. Selain itu, kurangnya program pendidikan dan pelatihan untuk menunjang karir karyawan. *Career development* yang baik dapat ditandai oleh informasi mengenai karir dan program penunjang karir diberikan kepada karyawannya. Hal ini disebabkan karena belum tersusunnya alur pengembangan karir dan jadwal pelatihan yang dibuat oleh perusahaan. Pemenuhan posisi pada jenjang karir ditentukan berdasarkan kapasitas karyawan yang dilihat kompeten oleh pihak manajemen dan pelatihan yang diberikan cenderung situasional.

*Work life balance* termasuk ke dalam faktor dari *employee engagement* (Ramelan, 2023). Penerapan *work life balance* dalam perusahaan akan menghasilkan kenyamanan bagi karyawan ketika melakukan pekerjaannya sehingga mendorong karyawan untuk melakukan tugasnya dengan optimal dan berdampak terhadap *employee engagement*. Riyanto dan Setiyani (2020) menunjukkan *employee engagement* dipengaruhi *work life balance* secara positif dan signifikan. Karyawan dapat mengelola kebutuhan pribadinya yang tidak bertentangan dengan urusan pekerjaannya sehingga tercapainya *work life balance* yang baik.

Lalu, Sheyindemi, Daniel, dan Abubakar (2023) melakukan penelitian dengan hasil menunjukkan terdapat pengaruh signifikan pada *employee engagement* yang dipengaruhi *work life balance*. Adanya *work life balance* berdampak pada tingkat keterlibatan dan komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan. Berikutnya, penelitian oleh Larasati, Hasanati, dan Istiqomah (2019) menunjukkan *employee engagement* dipengaruhi oleh *work life balance*. Kenaikan dalam kondisi *work life balance* akan menyebabkan peningkatan *employee engagement*. Hasil serupa ditunjukkan oleh Ramelan (2023) dan Safria (2022) bahwa *employee engagement* dipengaruhi *work life balance* secara signifikan. Namun, penelitian oleh Septiani dan Frianto (2023), Fahrolly, Surwasi, dan Firdaus (2023), serta Setiyani et al. (2020) mengungkapkan *employee engagement* tidak dipengaruhi *work life balance* secara signifikan. Perbedaan tersebut menjadi *research gap* penelitian ini.

*Career development* menjadi salah satu faktor *employee engagement* (Haqi, 2020). *Career development* dengan program yang efektif dapat menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan *employee engagement* karena karyawan akan memiliki peluang untuk mobilitas karir yang baik. Penelitian dari Prasetyo dan Purba (2020) menunjukkan *employee engagement* dipengaruhi *career development* secara positif dan signifikan. Kesempatan karir bagi karyawan perlu diberikan agar terciptanya *engagement* dan meningkatkan produktivitas. Kemudian, hasil penelitian dari Hendrawan dan Pogo (2021) mengungkapkan *employee engagement* memperoleh pengaruh positif dan signifikan dari *career development*.

Pengembangan karir menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan *employee engagement* sehingga perlu adanya sistem mentoring, rencana karir, maupun rotasi jabatan. Hasil serupa ditunjukkan penelitian dari Ramli, Darsono, dan Chan (2022), Mustaqim dan Sary (2022), Veriyanti dan Nurhayati (2022), Muchibi, Mutua, dan Duma (2022), Puspita (2020), dan Sukirman (2020) dengan hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan *career development* terhadap *employee engagement*. Akan tetapi, Singal, Dotulong, dan Kojo (2023), Dewi (2022), serta Basuki (2018) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa tidak adanya pengaruh *career development* terhadap *employee engagement*. Perbedaan tersebut menjadi *research gap* dalam penelitian ini.

Beberapa penelitian telah membahas pengaruh *work life balance* dan *career development* terhadap *employee engagement*. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dibahas oleh Septiani dan Frianto (2023) pada industri asuransi, Fahrolly, Surwasi, dan Firdaus (2023) pada industri kontraktor pertambangan, serta Jannata dan Perdhana (2022) pada industri manufaktur. Sementara, pengaruh *career development* terhadap *employee engagement* dibahas oleh Puspita (2020), Basuki (2018), serta Ramli, Darsono, dan Chan (2022) pada industri keuangan, Yolanda dan Sari (2019) pada industri otomotif, Singal, Dotulong, dan Kojo (2023) pada bidang pemerintahan, Sukirman (2020) pada industri asuransi, serta Prasetyo dan Purba (2020) pada industri manufaktur. Namun, pembahasan pengaruh *work life balance* dan *career development* terhadap *employee engagement* masih sedikit seperti penelitian Purba dan Supriyono (2019).

Keterbaharuan penelitian mengarah terhadap lokasi atau objek yang diteliti yaitu pada industri ritel *food and beverages*. Selain itu, keterbaharuan penelitian berkaitan dengan topik pembahasan yaitu *employee engagement* dipengaruhi oleh *work life balance* dan *career development*. Dari paparan permasalahan yang teruraikan, peneliti berminat untuk membahas topik berjudul “**Pengaruh *Work Life Balance* dan *Career Development* Terhadap *Employee Engagement* di Restoran Jepang Pada PT X Indonesia**”.

## 1.2 Pertanyaan Penelitian

Terdapat empat pertanyaan penelitian antara lain:

- a. Bagaimana kondisi *work life balance*, *career development*, dan *employee engagement* pada restoran Jepang di PT X Indonesia?
- b. Apakah *employee engagement* dipengaruhi *work life balance* secara signifikan pada restoran Jepang di PT X Indonesia?
- c. Apakah *employee engagement* dipengaruhi *career development* secara signifikan pada restoran Jepang di PT X Indonesia?
- d. Apakah *employee engagement* dipengaruhi *work life balance* dan *career development* secara simultan pada restoran Jepang di PT X Indonesia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Terdapat empat tujuan penelitian antara lain:

- a. Untuk mengetahui kondisi *work life balance*, *career development*, dan *employee engagement* pada restoran Jepang di PT X Indonesia.
- b. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *work life balance* terhadap *employee engagement* pada restoran Jepang di PT X Indonesia.

- c. Untuk mengetahui pengaruh signifikan *career development* terhadap *employee engagement* pada restoran Jepang di PT X Indonesia.
- d. Untuk mengetahui pengaruh simultan *work life balance* dan *career development* terhadap *employee engagement* pada restoran Jepang di PT X Indonesia.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat tiga jenis manfaat penelitian diantaranya:

- a. Bagi pihak akademisi

Memperluas bahan pembelajaran terkait variabel yang mempengaruhi *employee engagement* khususnya *work life balance* dan *career development* sehingga dapat meningkatkan pemahaman bagi pihak yang mempelajari topik ini.

- b. Bagi pihak perusahaan

Memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam implementasi *work life balance* dan *career development* yang dapat dilakukan terhadap karyawan sehingga *employee engagement* dapat meningkat.

- c. Bagi pihak peneliti berikutnya

Menambahkan acuan untuk peneliti lain yang akan membahas penelitian terkait *employee engagement* sehingga membantu dalam pengembangan hasil penelitian dan perbaikan dari kekurangan penelitian.