

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi membuat dunia bisnis berkembang dengan cepat dan menciptakan peluang serta tantangan bagi organisasi. Untuk dapat tetap mempertahankan keunggulan kompetitif dan menghadapi perubahan yang terjadi, organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang unggul. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga bagi organisasi, mereka yang menggerakkan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai kondisi demi tercapainya tujuan perusahaan. Tanpa sumber daya manusia yang unggul, organisasi tidak memiliki arti, meskipun memiliki sumber daya lain seperti mesin, alat, teknologi, modal, energi melimpah dan lainnya, semua akan menjadi tidak berguna jika tidak dikelola dan dijalankan dengan baik oleh sumber daya manusia (Affini et al. 2018).

Di tengah kondisi pasar yang terus berubah dan munculnya ke-tidak pastian, pimpinan organisasi harus memberikan perhatian dan fokus membangun *work engagement* dalam organisasi, karena hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kondisi seorang karyawan yang memiliki keterikatan secara emosional, mampu berkomitmen dengan organisasi, baik secara emosional maupun secara intelektual disebut sebagai *work engagement*. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *Work Engagement* adalah sesuatu yang bersifat positif berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya. Menurut Bakker (2010) karyawan yang *engaged* bersedia bekerja lebih keras secara sukarela untuk mencapai hasil yang positif bagi organisasi. Dampak lain dari *work engagement* adalah kualitas kerja semakin membaik, meminimalisasi konflik, kinerja tinggi, dan hasil bisnis yang positif. Artinya *work engagement* dapat memberikan energi positif bagi karyawan dan organisasi.

Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja positif dan sehat, pertama-tama organisasi perlu menghargai dan memperlakukan karyawannya dengan baik. Hal ini dapat diwujudkan dengan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang memadai, dukungan layanan konseling dan lain-lain. Menurut Meira dan Hancer (2021), ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasinya, mereka cenderung akan membalasnya dengan sikap dan perilaku positif, termasuk tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Studi yang dilakukan oleh

Park dan Kim (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Ketika stress berkurang, karyawan lebih mampu fokus dan berkontribusi secara maksimal pada pekerjaan mereka. Selain itu menurut Larasati dan Hasanati (2019) bahwa *work life balance* merupakan cara bagi karyawan untuk memiliki gaya hidup yang sehat dan bermanfaat, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja mereka.

Pada era ini pasar tenaga kerja didominasi oleh generasi Y dengan populasi 25,87% (kelahiran tahun 1981 hingga pertengahan tahun 1996) dan generasi Z dengan populasi 27,94% (kelahiran tahun 1997 hingga awal tahun 2012) (Data BPS 2020). Isu *work life balance* menjadi hal yang sangat diperhatikan dan diinginkan oleh tenaga kerja saat ini. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JobStreet.com (2021) 85% responden mengungkapkan bahwa tidak memiliki keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa penyedia kerja masih belum memikirkan pentingnya *work life balance*. Ketidak seimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan adanya ketidakhadiran, ketidakpuasan, dan produktivitas yang rendah. Sebaliknya, karyawan yang mampu mencapai keseimbangan ini dapat meningkatkan kesejahteraan mereka karena mereka lebih mampu secara efektif mengalokasikan energi dan waktu mereka untuk tuntutan yang dialami. *Work life balance* sangat penting dalam mencapai stabilitas psikologis, emosional, dan dapat meningkatkan *work engagement*. Iswardhani et al. (2019) mengatakan bahwa apabila karyawan memiliki *work life balance* yang tinggi dapat membuat mereka puas, hal tersebut akan memicu munculnya etos kerja yang tinggi, dan memberikan kontribusi yang positif. Sirgy & Lee (2018) menjelaskan hal yang sama bahwa *work life balance* merupakan bentuk *engaged* yang tinggi dari seseorang pada kehidupan kerja dan non-kerja, dengan dibuktikan sedikitnya permasalahan yang terkait antara kehidupan kerja dan non kerja. Dengan kata lain ketika seorang karyawan dapat mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga dengan dukungan organisasi akan memiliki keterikatan dengan perusahaan yang lebih tinggi, dan komitmen yang lebih besar.

Perhatian terhadap dinamika antar generasi di tempat kerja semakin meningkat, terutama dalam memahami kebutuhan dan preferensi generasi Y dan generasi Z. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan usia dan pengalaman hidup, kedua generasi ini memiliki kesamaan. Kedua generasi ini memiliki ketrampilan tentang teknologi yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan digital dan inovasi teknologi (Fuxman, et, al. 2021). Selain itu mereka sama-sama menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Preferensi untuk fleksibilitas

kerja, cuti yang tercukupi dan layanan konseling, sangat dihargai oleh kedua generasi ini. Deloitte (2023) mengungkapkan bahwa generasi Y dan generasi Z sangat menghargai model kerja hibrida atau jarak jauh, yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka. Hal ini menunjukkan pentingnya bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan kerja yang sesuai guna menarik dan mempertahankan talenta dari kedua generasi tersebut.

Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan timbal balik antar pihak-pihak yang ada di organisasi. Hubungan antara karyawan dan perusahaan didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana karyawan akan memberikan komitmen dan kinerja yang lebih baik jika mereka dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan. Menurut Ni Komang Sisi et al. (2020) seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal di organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir. Dalam pekerjaan pengembangan karir merupakan suatu hal yang diinginkan oleh setiap karyawan, karena pada umumnya semakin baik sebuah tingkat jabatan, maka akan berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan karyawan. Merujuk Cederyana & Supriyati (2018) pengembangan karir adalah suatu langkah yang bisa digunakan perusahaan demi menjaga dan menaikkan produktivitas karyawan dan untuk mempersiapkan karir masa depan seorang karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan Lipsa dan Umakanta (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang merasakan kemajuan dalam tujuan karir mereka, pengembangan kemampuan profesional dan penghargaan dari organisasi cenderung lebih terikat secara emosional dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. Pengembangan karir yang jelas dan terstruktur di dalam organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Organisasi diharapkan lebih memberikan pengembangan karir dengan memperhatikan peluang untuk promosi dan pendampingan, agar karyawan dapat menguasai pekerjaan dalam mengemban tanggungjawab yang didapat.

Organisasi memiliki peran penting dalam membangun kepuasan kerja pada karyawannya. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan *work engagement*. Menurut Kari (2020) pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *engagement* karyawan berpengaruh positif, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat *engagement*. Kepuasan kerja merupakan suatu perilaku atau respon seseorang terhadap situasi pekerjaan yang dilakukan (Mulyaningtyas et al., 2021). Dalam penelitian yang dilakukan Fullchis et al. (2022) kepuasan kerja memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Pradhana dan Hendra (2019) juga

membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Dewantara dan Wulanyani (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki rasa bangga dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan aspirasi mereka, yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik dan lebih terlibat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja mendorong terbentuknya budaya organisasi yang mendukung keterlibatan kerja. Ketika kepuasan kerja didapat oleh seluruh karyawan, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Budaya organisasi yang positif ini dapat meningkatkan semangat dan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan dalam hubungan mereka dengan rekan kerja.

Wijayati et al. (2020) menjelaskan pada dasarnya masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda berdasarkan dengan nilai yang berlaku pada setiap individu tersebut. Kepuasan kerja adalah hal penting dalam manajemen sumber daya manusia dan dianggap sebagai fondasi yang kuat untuk membentuk keterlibatan kerja. Dalam kepuasan kerja terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu adanya kesempatan untuk berkembang, keamanan, gaji, fasilitas, lingkungan perusahaan, manajemen, faktor intrinsik, kondisi kerja dan aspek sosial (Gilmer, 1966). Dari faktor-faktor tersebut penting bagi organisasi untuk terus memantau dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang mana pada gilirannya hal tersebut dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja keseluruhan perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mewujudkan kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang positif dapat diwujudkan dengan memperhatikan keseimbangan hidup karyawan antar kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*). Menurut studi yang dilakukan oleh Nebbs et al, (2023) *work life balance* yang baik tidak hanya mengurangi stress dan kelelahan tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi menandakan semakin rendah tingkat konflik yang akan terjadi di dalam keluarga hal ini bisa diartikan bahwa tingkat *work life balance* yang ada adalah tinggi. Naoufal (2021) mengemukakan bahwa hubungan *work life balance* terhadap kepuasan kerja merupakan hubungan yang positif signifikan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengatur keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Faktor lain dalam mempengaruhi kepuasan kerja adalah adanya pengembangan karier. Ketika Perusahaan menganggap sumber daya manusia sebagai suatu aset maka perusahaan perlu melakukan pengembangan terhadap potensi yang dimiliki karyawan dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan melalui pengembangan karier. Kondisi VUCA dalam lingkungan bisnis membuat karyawan dituntut untuk sanggup adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terjadi. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat mendorong karyawan untuk mampu memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier akan merasa sangat puas secara emosional. Kepuasan yang dirasakan karyawan yaitu ketika karyawan mencapai pencapaian pekerjaan yang dilakukannya dengan perkembangan karier yang dilalui (Wahyanti, 2019).

Perguruan tinggi merupakan sebuah bisnis dalam bidang jasa pendidikan yang memiliki sumber daya manusia dengan keahlian khusus. Sumber daya manusia dalam perguruan tinggi dapat dibedakan menjadi 2 yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik yang berkualitas mampu membantu meningkatkan reputasi Universitas melalui penelitian dan publikasi ilmiah. Sedangkan tenaga kependidikan memiliki peran dalam mengelola administrasi dan memastikan segala sesuatu berjalan dengan lancar untuk mencapai tujuan keberhasilan perguruan tinggi. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu menjaga tenaga pendidik dan kependidikan sebagai aset yang berharga dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas mereka. Dukungan organisasi merupakan keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli dengan kehidupannya. Oleh sebab itu perguruan tinggi perlu memberikan perhatian lebih kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka tetap memberikan kinerja terbaik.

Dalam lingkungan akademis perguruan tinggi, tenaga kependidikan sering dianggap sebelah mata, hal ini dikarenakan masih banyak tenaga kependidikan memiliki latar belakang pendidikan yang lebih rendah dari tenaga pendidik. Namun sebenarnya tenaga kependidikan memiliki peran yang strategis dan penting dalam menjalankan manajemen operasional Universitas. Menurut Alfarisi (2019) Tenaga kependidikan merupakan salah satu ujung tombak yang akan menentukan pelayanan kepada mahasiswa, dosen, dan masyarakat yang mencakup kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Selain memiliki tugas utama yang kompleks dan monoton, seringkali tenaga kependidikan masih mendapatkan tugas tambahan dari Universitas di luar tugas utama. Dalam kondisi ini tenaga kependidikan dituntut tetap harus bekerja profesional untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya

Objek dari penelitian ini adalah tenaga kependidikan Gen Y dan Z di Universitas "A". Penelitian ini ingin menganalisis pengaruh faktor kepuasan kerja melalui *work life balance*

tenaga kependidikan dan pengembang karier tenaga kependidikan terhadap *work engagement*, sehingga peneliti dapat mengetahui tingkat *engagement* tenaga kependidikan-

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap *work engagement* pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”?
2. Apakah *work life balance* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”?
3. Apakah pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”?
4. Apakah *work life balance* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh:

1. Pengembangan karir terhadap *work engagement* pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”
2. *Work life balance* terhadap *work engagement* pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”
3. Pengembangan karir terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”
4. *Work life balance* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja pada Tenaga Kependidikan generasi Y dan Z di Universitas “A”

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dan tambahan informasi bagi penelitian berikutnya, khususnya tentang pengaruh pengembangan karir dan *work life balance* terhadap *work engagement* dengan dimediasi kepuasan kerja

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak Universitas, untuk dapat memahami lebih dalam mengenai pentingnya perencanaan program

pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh pengembangan karir dan *work life balance* terhadap *work engagement* dengan dimediasi kepuasan kerja tenaga kependidikan.

1.5 Sitematika Penulisan

Penyusunan dan penulisan hasil penelitian yang dilakukan mempunyai sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan penjelasan mengenai latar belakang dan fenomena yang digunakan untuk perumusan masalah. Selain itu berisikan tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi penelitian terdahulu, literatur yang berhubungan dengan topik penelitian yang didasari teori dan bukti empiris dari penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis penelitian dan model penelitian.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan metode penelitian yang meliputi desain penelitian, indentifikasi variable, definisi operasional, pengukuran variabel dan metode statistik untuk pengujian hipotesis dan analisis data.

BAB 4: TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan deskripsi dan analisis data, serta pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB 5: KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya