

# BAB I

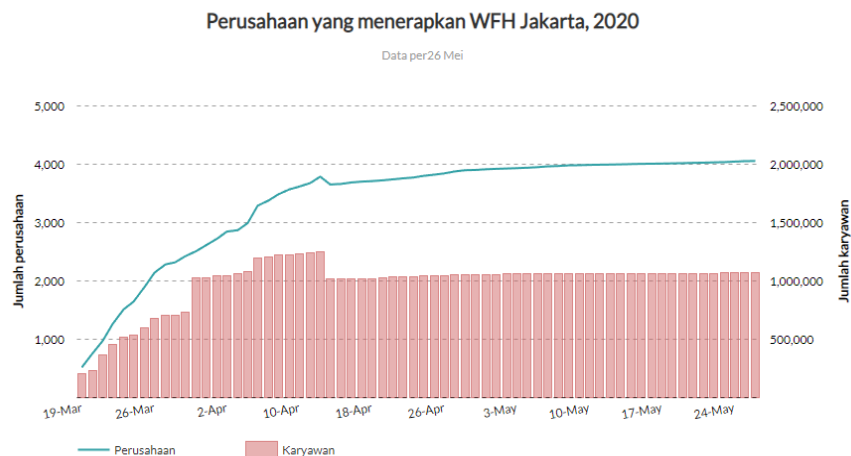
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas karyawan, termasuk keterlibatan, komitmen, motivasi, dan keterampilan. Apabila karyawan memiliki ciri-ciri ini, ada peluang bagus bahwa kinerja organisasi akan meningkat dalam hal produktivitas, kualitas, hasil keuangan, dan bidang kinerja organisasi lainnya, serta penyampaian layanan pelanggan akan meningkat secara signifikan. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai pendekatan yang selaras dan menyeluruh dalam pekerjaan dan pengembangan seseorang, maka dari itu tiap perusahaan memerlukan Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menunjang keberhasilan karyawan dan perusahaannya.

Beberapa tahun terakhir ini ekonomi di Indonesia mengalami kesulitan akibat adanya virus Covid-19, sehingga pelaku bisnis memutuskan untuk memberlakukan sistem kerja baru yang bernama *Work From Home* (WFH) untuk para karyawannya.

Gambar 1. Perusahaan yang menerapkan WFH Jakarta 2020



Sumber: Lokadata (2020)

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa sebanyak 4.057 perusahaan di Jakarta dengan jumlah karyawan sebesar 1.068.589 telah menerapkan sistem kerja WFH untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19.

Selain mengurangi penyebaran virus Covid-19, sistem kerja ini juga dapat menghemat pengeluaran biaya operasional perusahaan karena tidak perlu menyediakan internet, listrik maupun atribut lainnya (Sugianto, 2021, hlm. 93). Efisiensi biaya operasional sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghindari adanya kebangkrutan. Meskipun penyebaran covid-19 sudah berkurang, masih banyak perusahaan yang tetap menggunakan sistem kerja *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) sebagai salah satu strategi yang digunakan perusahaan dalam mengurangi biaya operasionalnya.

Sistem kerja *work from home* merupakan bagian dari *telecommuting*, yaitu praktik kerja yang tidak mewajibkan karyawan untuk datang ke kantor pada jam kerja mereka tetapi mereka bekerja di luar kantor seperti di rumah, di jalan, dan di kafetaria. (Uchenna dkk., 2018, hlm. 54). Menurut Raišienė (2021, hlm. 141), tantangan sistem kerja *telecommuting* dalam perusahaan adalah rasa kepercayaan antara karyawan dan manajer. Manajer mengalami kesulitan dalam mengontrol karyawan karena manajer tidak melihat secara langsung aktivitas fisik karyawan, sehingga hal ini dapat membuat *employee engagement* antar perusahaan menurun.

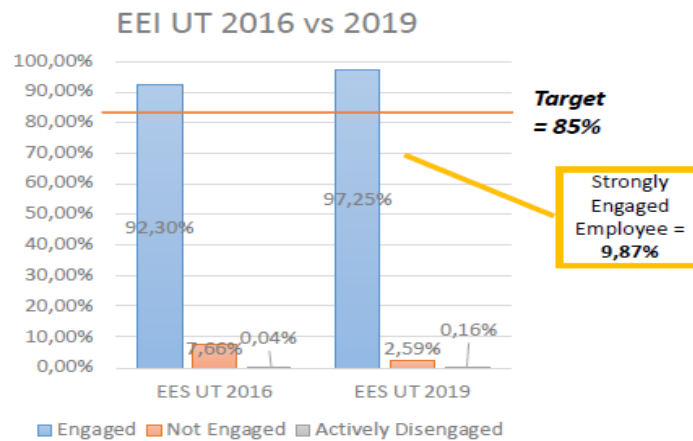
Tabel 1. Hasil Pra-Survey Mengenai *Employee Engagement* Tahun 2022 di PT United Tractors Tbk.

No.	Pertanyaan	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Total	(%)	Total	(%)	
1.	Apakah Saudara baru-baru ini berpikir untuk meninggalkan perusahaan?	14	56%	11	44%	
2.	Apakah Saudara senang bekerja dengan tim Saudara?	12	48%	13	52%	
3.	Apakah Saudara merasa bersemangat untuk datang bekerja?	9	36%	16	64%	25 (100%)
4.	Apakah orang lain memberikan pengakuan atas pencapaian Saudara di tempat kerja?	4	16%	21	84%	
<b>Rata-Rata</b>		<b>40%</b>		<b>60%</b>		

Sumber: Oleh Penulis (2022)

Berdasarkan pra-survey yang telah dilakukan pada 25 responden menunjukkan rata-rata tertinggi sebesar 60% menjawab “TIDAK” dan rata-rata terendah sebesar 40% menjawab “YA”, yang berarti adanya kemungkinan rasa ketidaknyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan.

Gambar 2. Hasil Survei Employee Engagement di PT United Tractors Tahun 2019



Sumber: Dokumen Perusahaan (2021)

Pada gambar grafik di atas merupakan hasil survey sebelum adanya Covid-19 yang menunjukkan bahwa karyawan PT United Tractors memiliki ikatan, kenyamanan dan kontribusi yang semakin baik dari tahun ke tahun selama menjalani program atau kegiatan.

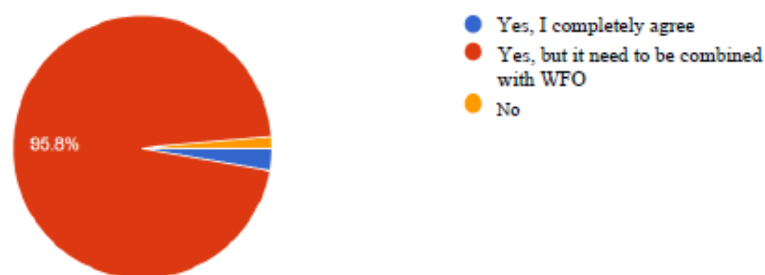
Berdasarkan hasil penelitian Bapak Edhie Sarwono selaku Direktur PT United Tractors Tbk., perusahaan mengalami penurunan pendapatan akibat adanya pandemi covid-19, sedangkan biaya karyawan meningkat karena adanya proteksi karyawan dan keluarganya untuk pengobatan covid-19 yang mengakibatkan keuntungan perusahaan menurun dari 1,3 pada tahun 2019 menjadi 0,59 pada tahun 2020.

Dengan adanya penurunan tersebut, PT United Tractors Tbk. menerapkan sistem kerja WFH dan WFO (*Hybrid*) di beberapa tahun terakhir ini. Selama *work from office*, perusahaan selalu berusaha untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawannya dengan memberikan fasilitas yang memadai dan upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Semenjak adanya Covid-19 yang mengharuskan seluruh karyawan bekerja dari rumah, PT United Tractors melihat sistem kerja ini juga dapat digunakan sebagai strategi perusahaan untuk mengurangi biaya operasional

seperti listrik, gedung, internet, dan sebagainya. Dengan menerapkan strategi ini, perusahaan percaya bahwa karyawan juga akan memiliki waktu untuk keluarga dan kehidupannya di luar kerja, sehingga bukan hanya perusahaan saja yang akan mendapatkan kesejahteraan tetapi juga berlaku untuk karyawannya.

Sebelum memutuskan untuk menerapkan sistem kerja WFH WFO di perusahaan, PT United Tractors membuat survey terkait opini pelaksanaan *work from home* pada karyawan pasca pandemi covid-19.

Gambar 3. Hasil Survey Opini Pelaksanaan WFH Pasca Pandemi Covid-19 di PT United Tractors Tbk.

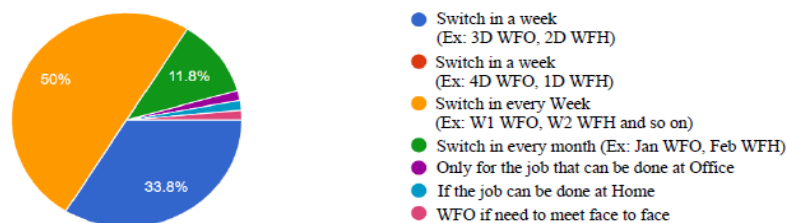


Sumber: Dokumen Perusahaan (2021)

Berdasarkan hasil survey tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebesar 95,8% setuju untuk melanjutkan pelaksanaan *work from home* setelah pandemi covid-19.

Setelah mendapatkan hasil survey sebelumnya, kemudian perusahaan membuat survey pembagian durasi waktu yang akan diberlakukannya WFH dan WFO.

Gambar 4. Hasil Survey Durasi Waktu Penerapan WFH dan WHO di PT United Tractors



Sumber: Dokumen Perusahaan (2021)

Hasil survey di atas menunjukkan sebesar 50% karyawan lebih menyukai penerapan WFH dan WFO secara bergantian setiap 1 minggu.

Tabel 2. Hasil Pra-Survey Mengenai *Telecommuting* Karyawan di PT United Tractors

No.	Pertanyaan	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Total	(%)	Total	(%)	
1.	Apakah Saudara merasa produktivitas di rumah sama dengan di kantor?	7	28%	18	72%	25 (100%)
2.	Apakah Saudara mengambil istirahat secara teratur?	12	48%	13	52%	
3.	Apakah orang lain di rumah dapat memotivasi Saudara untuk menyelesaikan pekerjaan?	11	44%	14	56%	
4.	Apakah Saudara di rumah memiliki ruang terpisah dan cocok untuk bekerja?	10	40%	15	60%	
5.	Apakah ada yang menahan Saudara untuk menyelesaikan pekerjaan Saudara?	20	80%	5	20%	
<b>Rata-Rata</b>		<b>48%</b>		<b>52%</b>		

Sumber: Oleh Penulis (2022)

Berdasarkan pra-survey yang telah dilakukan pada 25 responden menunjukkan rata-rata tertinggi sebesar 52% menjawab “TIDAK”, yang berarti adanya masalah yang akan ditimbulkan saat menerapkan *telecommuting* di perusahaan.

Namun, saat melakukan wawancara dengan salah satu karyawan departemen operasional, beliau mengatakan bahwa dengan menerapkan strategi *work from home* justru membuat karyawan memiliki rasa emosional yang tidak stabil dan seringkali lalai dalam mengerjakan tugas kantor sementara pekerjaan yang diberikan oleh atasan semakin hari semakin bertambah sehingga menyebabkan terjadinya *burnout* kerja. *Burnout* adalah keadaan kesehatan mental yang dihasilkan dari tekanan terkait pekerjaan, yang melibatkan reaksi terus menerus terhadap stresor interpersonal yang persisten (Mheidly dkk., 2020, hlm. 2).

Tabel 3. Hasil Pra-Survey Mengenai *Burnout* Karyawan di PT United Tractors Tbk.

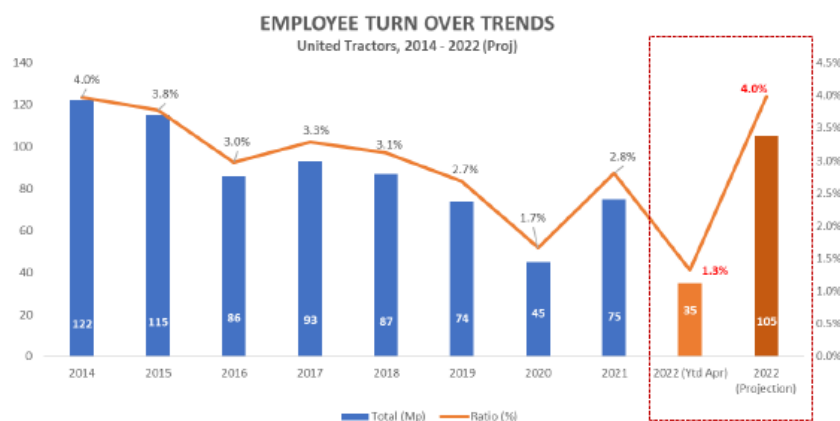
No.	Pertanyaan	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Total	(%)	Total	(%)	
1.	Apakah Saudara sering merasa kelelahan?	19	76%	6	24%	
2.	Apakah pekerjaan Saudara membuat Saudara menjadi stres?	23	92%	2	8%	
3.	Apakah kehidupan Saudara dipengaruhi oleh kelelahan kerja?	16	64%	9	36%	25 (100%)
4.	Apakah Saudara bekerja lebih lama dari yang seharusnya? (dalam kontrak kerja)	14	56%	11	44%	
<b>Rata-Rata</b>		<b>72%</b>		<b>18%</b>		

Sumber: Oleh Penulis (2022)

Berdasarkan pra-survey yang telah dilakukan pada 25 responden menunjukkan rata-rata tertinggi sebesar 72% menjawab “YA” yang berarti tugas yang diberikan oleh perusahaan dapat mengakibatkan *burnout* kerja pada karyawan.

Karyawan mengalami *burnout* kerja diduga bisa berpengaruh terhadap *employee engagement* pada perusahaan maupun pekerjaannya seperti yang ada pada grafik dibawah ini.

Gambar 5. *Employee Turn-Over* Trends PT United Tractors Tbk.



Sumber: Dokumen Hybrid Working PT United Tractors Tbk. (2022)

Pada kondisi ini menimbulkan kekhawatiran manajemen karena dengan adanya penerapan sistem kerja *hybrid* di era pasca pandemi nantinya akan

menimbulkan masalah pada kepuasan kerja yang berujung pada peningkatan *turnover*.

Dengan adanya tuntutan pekerjaan membuat perusahaan perlu memperhatikan kehidupan karyawan dengan lebih baik lagi. *Quality of work life* adalah suatu kondisi lingkungan pekerjaan yang berdasarkan kepuasan kerja karyawan karena mendapatkan upah dan jaminan kerja yang sesuai untuk pengembangan karir (Hasmalawati & Hasanati, 2017).

Tabel 4. Hasil Pra-Survey Mengenai *Quality of Work Life* di PT United Tractors Tbk.

No.	Pertanyaan	Jawaban				Total
		YA		TIDAK		
		Total	(%)	Total	(%)	
1.	Apakah perusahaan memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan?	10	40%	15	60%	25 (100%)
2.	Apakah menurut Saudara ada prospek karir yang baik di organisasi Saudara?	12	48%	13	52%	
3.	Apakah Saudara bebas untuk melakukan tugas Saudara?	8	32%	17	68%	
4.	Apakah organisasi memberikan gaji yang memuaskan sesuai dengan pekerjaan Saudara?	12	48%	13	52%	
5.	Apakah fasilitas yang disediakan oleh organisasi memotivasi Saudara untuk meningkatkan produktivitas Saudara?	11	44%	14	56%	
<b>Rata-Rata</b>		<b>44%</b>		<b>56%</b>		

Sumber: Oleh Penulis (2022)

Dari hasil pra-survey tersebut dapat dilihat bahwa sebanyak 15 orang responden (60%) menyebutkan bahwa perusahaan tidak memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Lalu, sebanyak 13 orang responden (52%) menyebutkan bahwa menurut mereka tidak ada prospek karir yang baik di organisasi mereka. Kemudian, hanya ada 8 orang responden (32%) yang menyebutkan bahwa mereka bebas untuk melakukan tugas mereka. Selanjutnya, sebanyak 13 orang responden (52%) menyebutkan bahwa mereka tidak puas pada organisasi mereka yang memberikan gaji yang tidak sesuai dengan pekerjaan

mereka. Terakhir, sebanyak 14 orang responden (56%) menyebutkan bahwa fasilitas yang disediakan oleh organisasi tidak dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Berdasarkan hasil pra-survey ini menunjukkan *quality of work life* karyawan belum cukup terpenuhi sehingga dapat membuat karyawan menjadi tidak terikat pada pekerjaan maupun perusahaan.

Pada hasil observasi peneliti di PT United Tractors menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sudah cukup memadai, namun jaringan internet yang digunakan oleh karyawan kondisinya sangat buruk sehingga karyawan merasa terbebani dengan kondisi ini. Situasi kerja sangat berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja, sehingga keadaan ini akan mengarahkan kepada setiap karyawan perusahaan untuk bekerja dengan lebih baik lalu dapat mencapai kinerja yang tinggi. (Noviyanti dkk., 2020). Semakin baik *quality of work life* seorang karyawan, maka kreativitas dan fleksibilitas karyawan akan meningkat yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Tamsah, 2020).

Berdasarkan penelitian terdahulu, dalam hasil penelitian Symeonidou (2022) menjelaskan bahwa salah satu dimensi *telecommuting*, *work-family conflict* bertindak sebagai mediator parsial, memediasi hubungan antara kelebihan peran dan *employee engagement*, tetapi bukan hubungan antara ambiguitas peran dan *employee engagement*, sedangkan menurut penelitian Prasetyaningtyas (2021) menjelaskan bahwa *work from home* berdampak negatif pada *work life balance*. Namun, hasil hipotesis penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya, yaitu penelitian dari Subramaniam dkk. (2015) menyatakan praktik *work from home* akan berdampak positif terhadap *work life balance* karyawan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Sopyan (2018) mengatakan budaya organisasi dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian Almaududi (2019), menyatakan bahwa variabel kejenuhan kerja (*burnout*) sangat berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Penelitian terdahulu dari Priyono (2020) menjelaskan variabel kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* yang telah diangkat oleh penulis, terdapat beberapa pandangan yang berbeda tentang faktor yang mempengaruhi *employee engagement*



selama diterapkannya WFH dan WFO. Menurut Oo (2020), *telecommuting* berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, sedangkan menurut Symeonidou (2022), *telecommuting* berpengaruh negatif terhadap keterikatan karyawan. Menurut Tjiabrata dkk. (2021), kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, sedangkan menurut Endayani & Saman (2021), kualitas hidup kerja tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Dapat dilihat bahwa *research gap* mengenai *telecommuting*, *burnout* dan *quality of work life* terdapat perbedaan pandangan antara penelitian satu dan lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis tertarik ingin melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Telecommuting*, *Burnout*, dan *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement* di PT United Tractors Tbk.”

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dikaji pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *telecommuting* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.?
2. Apakah terdapat pengaruh *burnout* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.?
3. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.?
4. Apakah terdapat pengaruh *telecommuting*, *burnout*, dan *quality of work life* secara simultan terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan penelitian yang telah ditetapkan untuk penelitian ini berdasarkan dari uraian rumusan masalah :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh *telecommuting* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh *burnout* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.

3. Untuk mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan adanya pengaruh *telecommuting*, *burnout*, dan *quality of work life* secara simultan terhadap *employee engagement* di PT United Tractors Tbk.

#### **1.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan uraian dari tujuan penulisan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna bagi penulis maupun pembaca:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat dipergunakan sebagai bahan referensi tentang Pengaruh *Telecommuting*, *Burnout*, dan *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement* bagi mahasiswa Program Studi Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia ataupun pihak lain yang memerlukan bahan referensi.

##### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan bagi setiap perusahaan/instansi, terutama perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT United Tractors Tbk. sebagai upaya untuk menangani atau mencegah terjadinya hal serupa di masa yang akan datang.
- b. Sebagai tempat bagi penulis untuk mengaplikasikan ilmu dan pengetahuan yang telah dipelajari selama menempuh studi di Program Studi S1 Manajemen Sumber Daya Manusia.