

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Fenomena mengenai wanita yang memilih untuk berkarir menjadi topik yang sangat menarik untuk dikaji lebih dalam. Jika sebelumnya peran utama wanita identik dengan pekerjaan rumah tangga. Namun di zaman yang semakin maju dan modern seperti saat ini wanita bisa berperan di luar rumah dan merintis karir. Memilih untuk bekerja dan merintis karir tidak hanya dilakukan oleh wanita yang berstatus lajang, namun juga dilakukan oleh wanita yang sudah berkeluarga. Ciptoningrum dalam (Mariyanti dkk., 2023) mengungkapkan bahwa wanita yang sudah menikah dan memilih untuk bekerja didasari oleh berbagai alasan, seperti memiliki pendidikan yang mendukung karirnya, ingin meningkatkan penghasilan keluarganya, mencapai kemandirian finansial, menghindari kebosanan, mengisi waktu luang, merasa tidak puas dengan pernikahan serta ingin mengembangkan potensi dalam dirinya.

Tabel 1. 1 Persentase Tenaga Kerja di Kota Surabaya Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021 – 2023

Jenis Kelamin	Presentase Tenaga Kerja Formal Menurut Jenis Kelamin (%)		
	2021	2022	2023
Laki - laki	81,69	85,07	80,25
Perempuan	53,44	55,46	57,61

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2024)

Menurut data dari Badan Pusat Statistik, presentase tenaga kerja wanita di Kota Surabaya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2023 jumlah tenaga kerja wanita mengalami peningkatan sebesar 2,15%. Presentase jumlah wanita yang mencari kerja akan semakin meningkat dari waktu ke waktu. Hal ini disebabkan oleh adanya kesempatan yang sama antara wanita dan laki - laki untuk mendapatkan pendidikan tinggi dan memiliki karir yang cemerlang.

Namun pada realitanya banyak tantangan yang harus dihadapi oleh wanita yang sudah berkeluarga ketika mereka memutuskan untuk merintis karir ditengah kewajibannya menjadi istri dan ibu rumah tangga. Hal tersebut menjadi fenomena yang menarik dalam penelitian ini. Wanita yang memutuskan bekerja memiliki peran ganda yaitu selain menjadi istri bagi suami dan ibu bagi anak-anaknya, mereka juga memiliki kewajiban untuk terlibat dalam pekerjaan atau karir di berbagai bidang. Bagi wanita yang sudah berkeluarga atau menikah, keluarga dan pekerjaan merupakan dua hal yang salah satunya tidak dapat dikesampingkan, sehingga dalam kenyataan yang terjadi wanita sering mengalami konflik peran.

Memilih untuk menjadi wanita karir artinya mereka harus berkomitmen pada pekerjaannya untuk memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Namun di sisi lain mereka juga harus melaksanakan kewajibannya sebagai istri dan ibu rumah tangga. Peran ganda ini pada akhirnya sering memberikan dampak negatif yaitu membawa mereka dalam kondisi yang tidak mampu menyeimbangkan diri karena adanya benturan dari berbagai peran yang diembannya. Oleh karena itu, wanita karir

yang menjalani peran ganda diharapkan mampu untuk mengelola waktu mereka dalam keterlibatannya di tempat kerja dan kehidupan berkeluarga secara seimbang (Mariyanti dkk., 2023).

Pasangan suami istri yang keduanya memilih untuk bekerja akan lebih sulit mencapai keseimbangan kerja (Handayani dkk., 2015). Selain itu, wanita yang menjalani peran ganda akan rentan mengalami konflik yaitu kepentingan antara pekerjaan dan keluarga tidak dapat terselesaikan dengan baik. Artinya, apabila pada suatu kondisi wanita karir lebih mementingkan kehidupan pribadinya dibandingkan dengan pekerjaannya maka akan terjadi penurunan keterlibatan kerja atau *work engagement*.

Work engagement merupakan sikap yang mendefinisikan seorang individu secara keseluruhan terlibat dalam pekerjaan mereka baik secara emosi dan fisik dengan menunjukkan perilaku yang semangat, berdedikasi dan penghayatan dalam menyelesaikan pekerjaan (Mufarrikah dkk., 2020). Dari fenomena mengenai peran ganda wanita karir, untuk mewujudkan karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan intelektual yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi atau *work engagement* dibutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi atau keluarga serta dukungan maksimal dari organisasi kepada karyawan wanita.

Sedangkan apabila wanita yang berkarir lebih mementingkan pekerjaan daripada keluarga maka akan terjadi konflik dalam keluarganya. Oleh karena itu, wanita karir harus memiliki strategi dalam menyeimbangkan diri antara pekerjaan dan

kehidupan pribadinya. *Work life balance* adalah upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Lockett, 2012). Keseimbangan tersebut dapat tercapai dengan baik apabila wanita karir mampu membagi peran serta bertanggung jawab dalam pekerjaan maupun keluarganya.

Strategi yang dilakukan untuk mencapai *work life balance* adalah dengan cara memberi pilihan dan kesempatan untuk melakukan manajemen waktu, tempat serta bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sehingga akan diraih kinerja yang maksimal dan memiliki waktu yang cukup untuk memaksimalkan kepentingan pribadi di tempat kerja atau dalam kehidupan keluarga. Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja yang baik akan memiliki keterlibatan penuh terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Namun pernyataan berbeda ditemukan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saptono dkk., 2020) dan (Setiyani dkk., 2020) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan *work life balance* terhadap *work engagement*.

Selain pentingnya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan bagi wanita karir, dukungan dari organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mengatasi fenomena mengenai peran ganda yang dialami oleh karyawan wanita. Bhatnagar dalam (Jaya dkk., 2020) menyatakan bahwa *work engagement* pada karyawan akan meningkat apabila mereka memiliki persepsi positif terhadap dukungan dari organisasinya. Dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan merupakan upaya dalam mewujudkan kesejahteraan serta memberikan penghargaan atas segala bentuk kerja keras dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan (Mufarrikhah dkk.,

2020). Perusahaan harus menunjukkan dukungan pada karyawannya dalam bentuk interaksi dan hubungan yang baik antara sesama karyawan atau atasan (Septiani & Frianto, 2023a).

Kepercayaan yang tumbuh dalam diri karyawan terkait dengan seberapa besar dukungan serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dan bagaimana perusahaan mampu menghargai kerja keras karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi disebut dengan *perceived organizational support* (Rismanto, 2020). Adanya persepsi yang baik dari karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan harapan mereka akan mendorong karyawan untuk memenuhi kewajiban pada perusahaan serta menjadikan karyawan untuk lebih terlibat sehingga berpengaruh terhadap *work engagement*. Namun pernyataan berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni, 2019) dan (Yulivianto, 2019) yang menemukan hasil berbeda yaitu *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan.

PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus dalam optimalisasi aset perkebunan serta pengelolaan komoditas tebu dan tembakau. Berlokasi di Jalan Merak No.1, Krembangan Selatan, Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya. Pasca terbentuknya Sub Holding, Regional 4 merupakan penggabungan dari dua perusahaan yaitu PTPN X dan PTPN XI. Dalam sistem organisasi perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi untuk memegang suatu peran penting dalam mencapai tujuan

perusahaan. Salah satu pendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah dengan adanya keterlibatan sumber daya manusia secara optimal agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang maksimal. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright dalam (Mariyanti dkk., 2023) menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaan mereka serta memiliki komitmen akan memberikan keuntungan kompetitif pada perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Human Resource Development* PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya terdapat 40 karyawan wanita yang terbagi dalam beberapa bagian/unit sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan Wanita pada Beberapa Bagian/Unit PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya

Bagian/Unit	Jumlah Karyawan
Bagian Manajemen Aset & Pemasaran	16
Bagian Tanaman & Tekpol	12
Bagian Sekretariat & Hukum	6
Bagian Pengadaan & IT	3
Bagian SDM & Sistem Manajemen	3
TOTAL	40

Sumber: HRD PTPN I Regional 4 Surabaya

Perusahaan memiliki banyak strategi untuk menjaga produktivitas karyawannya. Salah satunya adalah dengan memberi dukungan serta perhatian terhadap kebutuhan dan menerima setiap masukan mereka. Karyawan akan cenderung melakukan pekerjaan mereka dengan maksimal dan efektif jika mereka merasa didukung oleh perusahaan dan memiliki jenjang karir yang jelas. Namun, bagi karyawan wanita, terutama mereka yang sudah menikah hal ini seringkali menjadi

tantangan. Mereka sering mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan mereka dan peran sebagai ibu rumah tangga.

Penulis telah melakukan sesi wawancara dengan salah satu Staff SDM PTPN I Regional 4 Surabaya yaitu Bapak Dito. Dalam sesi wawancara tersebut, beliau mengungkapkan bahwa perusahaan belum pernah mengukur tingkat keterlibatan kerja karyawannya secara individu. Namun pengukuran keterlibatan kerja tersebut telah dilakukan oleh PTPN Group terhadap seluruh perusahaan bagiannya. Berdasarkan informasi dari *Human Resource Development* berikut ini data hasil survey terkait *work engagement* yang dilakukan oleh PTPN Group:

**Tabel 1. 3 Hasil Survey Work Engagement Karyawan PTPN Group
Tahun 2022**

PTPN Group	Hasil Survey (%)	
	Pimpinan	Pelaksana
Holding Jakarta	87,51	85,59
PTPN III Operasional	90,69	91,02
PTPN I	86,46	83,52
PTPN II	84,06	81,70
PTPN IV	93,18	88,43
PTPN V	93,82	90,80
PTPN VI	91,18	88,57
PTPN VII	88,48	85,61
PTPN VIII	80,84	79,46
PTPN IX	83,21	78,24
PTPN X	82,73	82,67
PTPN XI	83,74	82,65
PTPN XII	85,15	83,39
PTPN XIII	83,48	77,84
PTPN XIV	85,73	87,62
PT SGN	81,63	82,29

Sumber: HRD PTPN I Regional 4 Surabaya

Hasil survey pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan PTPN I Regional 4 (sebelumnya adalah PTPN X) cenderung rendah jika dibandingkan dengan PTPN III Operasional, PTPN IV, PTPN V, dan PTPN VI. Hasil survey keterlibatan kerja karyawan menunjukkan hasil 82,73% untuk keterlibatan kerja karyawan pimpinan dan 82,67% untuk keterlibatan kerja karyawan pelaksana. Peneliti memilih PTPN X sebagai objek penelitian karena lokasi kantor pusat yang berada di Kota Surabaya. Salah satu penyebab kurangnya tingkat keterlibatan kerja *work engagement* terindikasi disebabkan oleh kurangnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan wanita. Pernyataan tersebut diperkuat dengan data dari *Human Resource Development* mengenai kebijakan pemberian cuti per tahun bagi karyawan wanita dan realisasinya.

Perusahaan memberikan kebijakan mengenai hak cuti bagi karyawan dalam dua bentuk cuti yaitu cuti tahunan dan cuti panjang. Beberapa manfaat dari peningkatan urgensi pemberian hak cuti bagi karyawan adalah mengurangi tingkat stress, menjernihkan pikiran, memberi istirahat yang cukup, meningkatkan interaksi sosial, mendapatkan inspirasi baru, meningkatkan produktifitas dan kreativitas karyawan (Hasibuan & Firmansyah, 2023). Cuti tahunan diberikan selama 12 hari dalam periode waktu satu tahun bagi karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun. Sedangkan cuti panjang diberikan selama 30 hari dalam periode waktu 6 tahun artinya karyawan bisa mengambil minimal 5 hari cuti dalam satu tahun, kebijakan cuti panjang ini diberikan kepada karyawan dengan masa kerja minimal 6 tahun.

Kesimpulannya, karyawan dengan masa kerja 1 tahun memiliki hak cuti selama 12 hari sedangkan karyawan dengan masa kerja minimal 6 tahun memiliki hak cuti minimal 17 hari dengan penjumlahan cuti tahunan dan cuti panjang (5 hari per tahun). Pemberian kebijakan cuti tersebut sudah sangat baik untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi bagi karyawan khususnya karyawan wanita. Hak cuti ini diberikan untuk membantu karyawan menyelesaikan kepentingan diluar pekerjaan mereka. Berdasarkan data yang telah diberikan oleh *Human Resource Development*, berikut ini data realisasi cuti karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya:

**Tabel 1. 4 Realisasi Pengambilan Cuti Karyawan Wanita
Tahun 2022**

Jumlah Pengambilan Cuti	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
5 hari	4	10
7 hari	7	17,5
8 hari	3	7,5
9 hari	8	20
10 hari	5	12,5
11 hari	3	7,5
12 hari	5	12,5
13 hari	2	5
14 hari	1	2,5
16 hari	1	2,5
17 hari	1	2,5
TOTAL	40	100

Sumber: HRD PTPN I Regional 4 Surabaya

Berdasarkan data pada tabel 1.4 total seluruh karyawan wanita yaitu sebanyak 40 karyawan memanfaatkan cuti yang diberikan perusahaan dengan persentase pengambilan cuti yang berbeda antara karyawan satu dengan karyawan lainnya. Tujuan pengambilan cuti adalah untuk menyelesaikan urusan dan kepentingan pribadi mereka di luar pekerjaan. Mereka memanfaatkan cuti yang diberikan perusahaan dengan berbagai alasan dan kepentingan yang tidak berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Karyawan dengan tingkat pengambilan cuti yang rendah menandakan bahwa mereka kurang memperhatikan kebutuhan pribadi atau keluarga yang pada akhirnya menyebabkan kelelahan, stress dan menurunnya produktivitas. Kebijakan terkait pemberian cuti dan hasil realisasi cuti dengan tingkat pengambilan cuti yang cukup rendah atau karyawan tidak memanfaatkan cuti dengan maksimal sesuai kebijakan yang telah ditentukan perusahaan menyebabkan ke tidak seimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Tingkat realisasi pengambilan cuti yang cenderung rendah disebabkan oleh kurangnya karyawan pengganti. Karyawan yang mengambil cuti merasa khawatir pekerjaan mereka tidak akan terselesaikan karena tidak ada karyawan lain yang memadai untuk menggantikan menyelesaikan pekerjaan mereka hingga masa cuti berakhir. Ketika karyawan mampu mencapai tingkat keseimbangan yang baik dalam kehidupan pribadi, karir dan keluarganya mereka akan merasa memiliki komitmen secara emosional terhadap organisasi atau perusahaannya.

Rendahnya realisasi pengambilan cuti dapat berkontribusi pada rendahnya keterlibatan kerja karyawan melalui beberapa mekanisme. Ketika karyawan jarang

mengambil cuti yang diberikan perusahaan, mereka akan lebih rentan mengalami stres dan kelelahan berkepanjangan, serta menurunkan kepuasan kerja. Tanpa adanya waktu istirahat yang cukup, karyawan akan kehilangan waktu untuk refleksi dan pengembangan diri yang pada akhirnya menyebabkan perasaan terjebak dalam rutinitas yang monoton dan menurunkan keterlibatan kerja. Kurangnya pemanfaatan cuti juga akan mengurangi motivasi dan komitmen yang keduanya berkontribusi besar dalam menyebabkan rendahnya keterlibatan kerja karyawan. Selain itu untuk memperkuat hasil survey mengenai *work engagement* karyawan PTPN I Regional 4 Surabaya penulis mengajukan data terkait rincian penilaian keterlibatan kerja yang terdiri dari lima indikator pernyataan kepada HRD. Berikut ini data rincian penilaian keterlibatan kerja karyawan:

Tabel 1. 5 Rincian Penilaian Keterlibatan Kerja Karyawan PTPN

Tahun 2022

Pernyataan	Hasil Survey (%)	
	Pimpinan	Pelaksana
Saya selalu aktif dan terlibat untuk memberikan motivasi kepada sesama karyawan	83,96	82,08
Saya merasa bangga bekerja di perusahaan saya bekerja saat ini	87,91	89,17
Saya merasa tingkat kesejahteraan di perusahaan saya bekerja sangat baik	82,64	81,39
Dengan mempertimbangkan segala sesuatunya, saya sangat puas dengan perusahaan saya saat ini	80,66	82,36
Saya akan mengusulkan perusahaan saya kepada orang lain sebagai tempat bekerja	78,46	78,33

Sumber: HRD PTPN I Regional 4 Surabaya

Berdasarkan data pada tabel 1.5 standar skor untuk menilai karyawan terlibat secara penuh terhadap organisasi atau perusahaan yaitu sebesar 85%. Dari tabel diatas, hanya satu indikator pernyataan yang memiliki skor diatas 85%. Berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama salah satu staff SDM yang menyebabkan rendahnya hasil survey terkait keterlibatan kerja karyawan adalah kurangnya rasa dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki skor *dedication* yang tinggi akan dengan kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang sehingga mereka merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. (Mariyanti dkk., 2023). Namun pernyataan tersebut tidak sesuai dengan realita atau kondisi objek penelitian serta hasil survey keterlibatan kerja yang masih dibawah standar atau minimal skor yang sudah ditentukan.

Tingkat persepsi dukungan organisasi yang baik akan menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab dan memberikan *feedback* pada perusahaan dengan segenap kemampuannya, salah satu adalah melalui *work engagement* atau keterlibatan kerja (Prastyo & Frianto, 2020). Dalam sesi wawancara yang dilakukan bersama Bapak Dito selaku Staff SDM PTPN I Regional 4 Surabaya, beliau mengatakan bahwa perusahaan selalu berupaya untuk mengapresiasi kontribusi karyawan mereka melalui pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi. Selain melalui *reward*, perusahaan juga memberi dukungan dengan selalu berusaha untuk memberikan motivasi kepada seluruh karyawan mereka salah satunya dengan menginternalisasikan *core values* BUMN yaitu

Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif (AKHLAK). Perusahaan telah memberikan dukungan kepada karyawan melalui *reward* dan motivasi positif namun hal tersebut tidak sesuai dengan kenyataan yang dibuktikan dari hasil survey *work engagement* karyawan yang masih rendah atau karyawan belum mampu terlibat secara sepenuhnya terhadap pekerjaan mereka.

Perusahaan tentu saja memiliki ekspektasi bahwa karyawannya mampu terlibat secara sepenuhnya terhadap pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan dengan memiliki karyawan yang *engaged* terhadap perusahaan maka akan tercapainya produktivitas yang maksimal. Berdasarkan uraian fenomena dan adanya perbedaan hasil dari penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih dalam dengan objek penelitian yang berbeda yaitu apakah terdapat pengaruh dari *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, dalam konteks ini penulis mengambil judul **“PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN WANITA PT PERKEBUNAN NUSANTARA (PTPN) I REGIONAL 4 SURABAYA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang mengenai pengaruh dari *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *work*

engagement pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan wanita di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan wanita di PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah mengenai pengaruh dari *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I Regional 4 Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan wanita PT Perkebunan Nusantara I

Regional 4 Surabaya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya dan memperbaiki kekurangan dari penelitian sebelumnya, terutama dalam penelitian yang mengangkat fenomena mengenai wanita karir, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja serta dukungan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara praktis yaitu bagi perusahaan khususnya departemen sumber daya manusia agar lebih memperhatikan dan memberi dukungan kepada karyawan wanita serta memberikan referensi untuk mengambil kebijakan internal dan pengambilan keputusan yang bermanfaat bagi organisasi.