

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi sebagai aspek strategis dalam organisasi, yang bertujuan mengatur individu agar dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai bidang ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2021). Mencakup proses perolehan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi terhadap karyawan (Dessler, 2017). Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan administrasi ketenagakerjaan, tetapi juga mencakup upaya strategis dalam meningkatkan kinerja, kesejahteraan, dan keterikatan kerja secara berkelanjutan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan sepenuh hati, menunjukkan dedikasi, berinovasi, dan berusaha memenuhi harapan pelanggan, terutama pada posisi *frontliner* (Silaban & Setiawan, 2023).

Salah satu sektor yang sangat bergantung pada kontribusi karyawan *frontliner* adalah industri ritel *fashion*, yang dalam beberapa tahun terakhir mengalami pertumbuhan pesat di Indonesia. Pada tahun 2023, sektor ini tercatat sebagai penyerap tenaga kerja terbesar kedua setelah sektor pertanian, dengan melibatkan lebih dari 39 juta pekerja (Siahaan, 2025). Pramuniaga dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan solutif kepada pelanggan, serta menjaga kinerja yang stabil meski dalam tekanan pekerjaan yang tinggi. Peran

mereka sangat strategis karena tidak hanya bertugas menawarkan dan menjual produk, tetapi juga menjadi ujung tombak dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Güçlü Nergiz & Unsal-Akbiyik, 2024).

Namun demikian, profesi ini kerap dihadapkan pada berbagai tantangan seperti beban kerja yang berat, waktu kerja yang tidak fleksibel, serta tekanan emosional yang tinggi akibat tuntutan untuk selalu tampil profesional. Selain itu, target penjualan yang terus meningkat turut menambah tekanan psikologis dan fisik. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawannya memiliki *work engagement* yang tinggi ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan fokus dalam menjalankan tugas. *Work engagement* sendiri merujuk pada keadaan psikologis yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) terhadap tugas (Bakker & Leiter, 2010). Keterikatan semacam ini sangat penting bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan karena mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia mencurahkan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi biasanya menunjukkan sikap positif serta berinisiatif dalam menyelesaikan tugasnya secara maksimal.

Laporan Gallup pada tahun 2024 menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja secara global menurun menjadi 21%, dari sebelumnya 23%, yang menimbulkan dampak ekonomi serius, yaitu kerugian global hingga 438 miliar dolar AS setiap tahunnya akibat penurunan produktivitas, tingginya absensi, dan tingkat *turnover* yang meningkat (Jackson, 2025). Di kawasan Indonesia dan Asia

Tenggara, tingkat keterikatan kerja berada pada angka 24% (Harter, 2022), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan belum merasakan ikatan kuat dengan pekerjaan mereka. Rendahnya keterikatan kerja dapat menyebabkan kerugian, sementara keterikatan kerja berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan, penguatan merek, serta peningkatan nilai bisnis secara keseluruhan (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021).

Sektor ritel *fashion* memiliki tantangan tersendiri dalam hal *work engagement* yang berbeda dari sektor lainnya. Lingkungan kerja yang cepat berubah dan sangat berorientasi pada kepuasan konsumen menciptakan dinamika yang kompleks, menuntut karyawan untuk terus beradaptasi. Tekanan penjualan yang tinggi menciptakan suasana kerja penuh stres, berisiko menurunkan *vigor*. Data menunjukkan bahwa 82% pekerja ritel mengalami peningkatan stres dan *burnout*, sementara 40% di antaranya melaporkan tingginya tingkat *turnover* di tempat kerja mereka (Blair, 2022). Selain itu, jam kerja yang tidak menentu termasuk kewajiban bekerja di akhir pekan dan hari libur mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan berpotensi melemahkan *dedication*. Sementara tingginya intensitas interaksi dengan pelanggan menuntut kemampuan *emotional labor* yang besar dari karyawan, dapat menguras energi mental dan menghambat *absorption*.

Penelitian ini memfokuskan studi di Mall Plaza Asia Tasikmalaya, khususnya pada pramuniaga bagian *fashion*. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Ibu Bonny Hastuti Yuniasih selaku *Chief Human Resource Officer* (CHRO), diperoleh gambaran bahwa kualitas pelayanan pramuniaga pada bagian

fashion masih menghadapi beberapa tantangan yang berkaitan dengan konsistensi perilaku pelayanan di lapangan. Walaupun secara umum pramuniaga telah memahami tanggung jawab dan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, namun pelaksanaan pelayanan belum sepenuhnya menunjukkan stabilitas dan keseragaman yang diharapkan.

Chief Human Resource Officer (CHRO) menjelaskan bahwa sering ditemukannya penurunan ekspresi dan kesigapan pramuniaga dalam melayani pelanggan pada pertengahan hingga akhir jam kerja. Penurunan ekspresi ini terlihat dari cara pramuniaga berinteraksi yang cenderung kurang aktif, berkurangnya kesigapan dalam menanggapi kebutuhan pelanggan, serta munculnya sikap yang terkesan pasif pada jam-jam tertentu. Hal ini menjadi perhatian perusahaan karena dapat berdampak pada pengalaman berbelanja konsumen.

Sehingga, menyebabkan terdapat keluhan pelanggan yang disampaikan melalui akun media sosial resmi Plaza Asia Tasikmalaya, khususnya terkait sikap pramuniaga yang dinilai jutek, kurang ramah, atau tidak menunjukkan ekspresi positif saat melayani. Keluhan ini menandakan bahwa penerapan standar pelayanan yang diharapkan perusahaan belum berjalan secara merata di seluruh lini kerja. Pramuniaga menunjukkan pelayanan yang masih bergantung pada situasi kerja, seperti tingkat keramaian toko atau suasana hati saat bekerja. Artinya, konsistensi pelayanan masih bersifat situasional dan belum menjadi kebiasaan kerja yang melekat. Hal ini, menunjukkan terdapat kesenjangan antara standar pelayanan yang ditetapkan perusahaan dengan praktik yang diterapkan oleh pramuniaga. Plaza Asia Tasikmalaya menuntut pelayanan yang ramah, tanggap, dan berorientasi pada

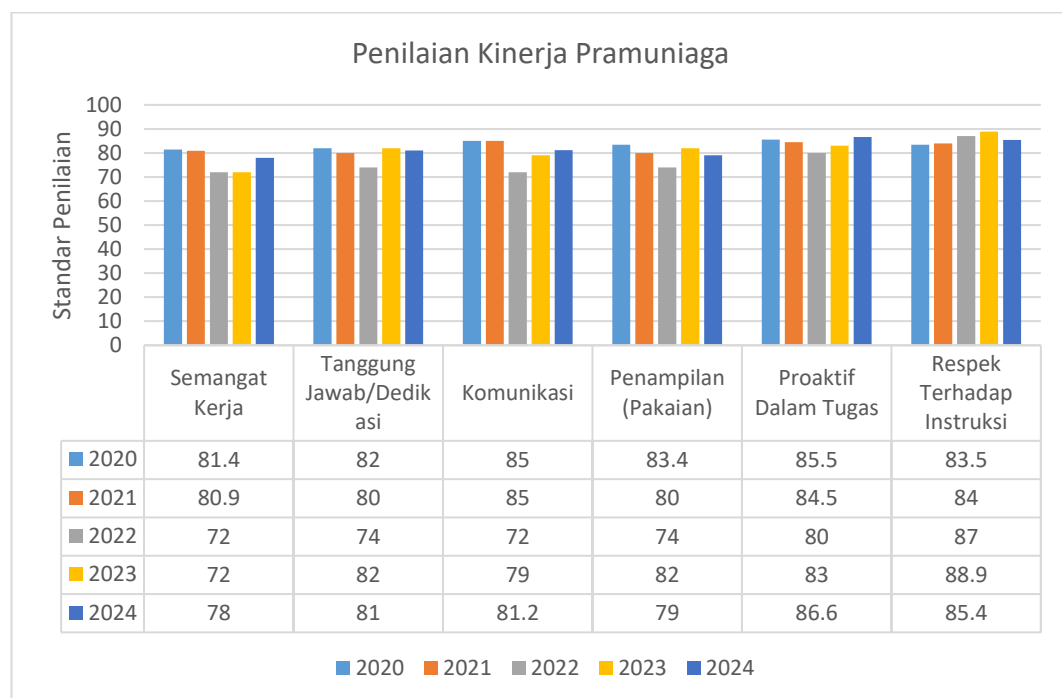
kepuasan pelanggan sebagai citra utama perusahaan, namun kenyataannya di lapangan masih terdapat inkonsistensi perilaku pelayanan.

Untuk mengukur dan menjaga kualitas layanan, Plaza Asia Tasikmalaya memiliki standar penilaian kinerja karyawan. Penilaian ini menggunakan kategori sebagai berikut.

Tabel 1. 1 Standar Penilaian Kinerja Karyawan

No.	Penilaian Kinerja	Kategori
1.	91 – 100	Sangat Baik
2.	76 – 90	Baik
3.	61 – 75	Cukup
4.	51 – 60	Kurang
5.	< 50	Buruk

Sumber: Kepala HRD Plaza Asia Tasikmalaya (2025)



Sumber: Kepala HRD Plaza Asia Tasikmalaya (Diolah Peneliti, 2025)

Gambar 1. 1
Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pramuniaga bagian Fashion Plaza Asia Tasikmalaya

Standar penilaian kinerja karyawan di Plaza Asia Tasikmalaya menetapkan rentang nilai 76 – 90 sebagai kategori Baik, sedangkan skor 61 – 75 diklasifikasikan dalam kategori Cukup. Berdasarkan data penilaian kinerja dari tahun ke tahun, terdapat fluktuasi nilai yang cukup signifikan, khususnya pada indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mempresentasikan *work engagement*, yaitu Semangat Kerja dan Tanggung Jawab/Dedikasi. Pada tahun 2022, kedua indikator tersebut mengalami penurunan yang signifikan. Skor Semangat Kerja menurun dari 80,9 pada tahun 2021 menjadi 72,0, sementara skor Tanggung Jawab/Dedikasi juga turut mengalami penurunan dari 80,0 menjadi 74,0. Capaian skor tersebut menempatkan kinerja pramuniaga pada kategori Cukup, yang menunjukkan penurunan dibandingkan kategori Baik yang berhasil dicapai pada periode sebelumnya.

Meskipun pada tahun 2023 hingga 2024 terlihat adanya perbaikan kinerja, di mana skor Semangat Kerja meningkat menjadi 78,0 dan Tanggung Jawab/Dedikasi mencapai nilai 81,0 pada tahun 2024, penurunan tajam yang terjadi pada tahun 2022 tetap mengindikasikan adanya permasalahan mendasar pada tingkat *work engagement* pramuniaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pramuniaga belum mencapai tingkat yang optimal dan masih berada pada level yang relatif aman secara administratif, tetapi belum mencerminkan performa unggul secara konsisten. Temuan tersebut sejalan dengan hasil wawancara bersama *Chief Human Resource Officer* (CHRO) mengenai inkonsistensi perilaku pelayanan di lapangan, di mana pramuniaga sering menunjukkan penurunan ekspresi dan kesiapan pada pertengahan hingga akhir jam kerja. Selain itu, adanya keluhan

pelanggan terkait sikap pramuniaga yang dinilai kurang ramah, sehingga menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum dapat dipertahankan secara optimal dan berkelanjutan.

Chief Human Resource Officer (CHRO) menilai bahwa optimalisasi keterikatan kerja dapat mendukung kinerja pramuniaga dalam menjalankan tanggung jawabnya. *Job crafting* muncul sebagai salah satu konsep penting dalam meningkatkan *work engagement* melalui inisiatif *bottom-up* dari karyawan itu sendiri. Konsep ini merujuk pada tindakan proaktif karyawan dalam menyesuaikan pekerjaannya agar lebih sesuai dengan preferensi dan tujuan pribadi mereka, yang terbukti dapat berdampak positif terhadap tingkat *work engagement* (Laker & Viswanath, 2024). Dalam konteks pramuniaga ritel dengan pekerjaan repetitif, *job crafting* dapat membantu mengurangi tekanan kerja, misalnya akibat jam kerja yang panjang berujung pekerjaan menjadi jenuh.

Selain itu, karyawan yang memiliki keterampilan kerja cenderung secara aktif menambah dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan di lingkungan kerja. Dalam jangka panjang, praktik *job crafting* mendorong proses pembelajaran aktif yang memunculkan sumber daya baru dan berpotensi meningkatkan kapasitas kerja di masa depan (Malik, 2024). Meskipun *job crafting* dapat membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, *work engagement* juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Work-life balance kini menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat keterikatan kerja, terutama setelah pandemi. Laporan Harvard Business Review (2025) menunjukkan bahwa karyawan dengan keseimbangan kerja-hidup yang baik memiliki produktivitas 21% lebih tinggi dan keterikatan kerja 35% lebih besar. Dalam konteks pramuniaga yang dihadapkan pada jam kerja tidak menentu dan beban kerja yang berat, *work-life balance* sangat penting. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional cenderung lebih termotivasi, sedangkan pekerja yang mengalami kelelahan akibat beban kerja berlebihan dan ketidakseimbangan hidup berpotensi mengalami penurunan keterikatan kerja (Suwandi & Debora Nababan, 2023).

Penelitian terdahulu oleh Pangestu et al. (2024) membuktikan bahwa *work-life balance* dan *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Namun, penelitian tersebut dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Lindungi Bumi Nusantara sebuah perusahaan umum dengan latar pekerjaan yang beragam. Sedangkan pramuniaga bagian *fashion* di Plaza Asia Tasikmalaya memiliki karakteristik pekerjaan yang repetitif, target penjualan harian, jadwal shift, dan intensitas interaksi langsung dengan pelanggan, menuntut *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi secara konsisten. Perbedaan konteks industri memengaruhi penerapan kedua variabel, penelitian ini bertujuan untuk menambah literatur yang masih jarang membahas penerapan *job crafting* dan *work-life balance* pada sektor ritel *fashion* di Indonesia.

Berdasarkan fenomena dan masalah yang telah diuraikan, peneliti menetapkan judul penelitian “**Pengaruh Job Crafting dan Work-Life Balance**

terhadap *Work Engagement* (Penelitian terhadap Pramuniaga bagian *Fashion Plaza Asia Tasikmalaya*)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang, maka dalam penelitian ini dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Job Crafting*, *Work-Life Balance*, dan *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*?
2. Bagaimana pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*?
3. Bagaimana pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*?
4. Bagaimana pengaruh *Job Crafting* dan *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Job Crafting*, *Work-Life Balance*, dan *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*.
2. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Asia Tasikmalaya*.
3. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion Plaza Assia Tasikmalaya*.

4. Pengaruh *Job Crafting* dan *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement* pramuniaga bagian *fashion* Plaza Asia Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu dan terapan ilmu.

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat menjadi bahan referensi dan dasar kajian bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan topik pengaruh *Job Crafting* dan *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pemahaman peneliti mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait pengaruh *Job Crafting* dan *Work-Life Balance* terhadap *Work Engagement*. Selain itu, penelitian ini menjadi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Siliwangi.

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi dan literatur di perpustakaan Universitas Siliwangi.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan masukan bagi manajemen Plaza Asia Tasikmalaya maupun perusahaan ritel lainnya dalam upaya meningkatkan tingkat *Work Engagement* pramuniaga melalui penerapan strategi *Job Crafting* dan pengelolaan *Work-Life Balance* yang lebih efektif.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Plaza Asia Tasikmalaya yang beralamat di Jalan HZ. Mustofa No 326, Tugujaya, Kec. Cihideung, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat 46125.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan terhitung mulai dari bulan Maret 2025 sampai dengan Maret 2026, sebagaimana terlampir dalam jadwal penelitian.