

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam dunia industri yang kompetitif, keterlibatan kerja (*work engagement*) menjadi salah satu kunci penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. *Work engagement* menggambarkan sejauh mana karyawan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan ketekunan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Di sektor manufaktur seperti pabrik gula, keterlibatan kerja sangat krusial karena berkaitan langsung dengan kelancaran proses produksi dan pencapaian target perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung bekerja lebih giat, mampu menghadapi tekanan, dan menunjukkan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun sebagai salah satu perusahaan penting dalam industri pengolahan gula di Indonesia, menghadapi tantangan dalam menjaga semangat kerja karyawannya, khususnya saat musim giling yang padat. Tekanan kerja tinggi, beban fisik yang besar, dan jam kerja yang panjang berpotensi menurunkan kesejahteraan kerja (*employee well-being*) para karyawan. *Employee Well-Being* merupakan suatu kondisi kesejahteraan karyawan yang mencakup kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial yang dirasakan karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik umumnya akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, ketahanan menghadapi tekanan, serta

kepuasan kerja yang lebih baik (Gomez & Chavez, 2023). Beberapa keluhan yang muncul terkait kelelahan, stres, dan kurangnya waktu istirahat menjadi indikasi bahwa aspek kesejahteraan masih menjadi isu penting. Namun demikian, masih terdapat sejumlah karyawan yang tetap menunjukkan semangat dan etos kerja yang tinggi, meskipun berada dalam situasi yang menuntut.

Untuk menjaga konsistensi keterlibatan kerja serta memastikan kinerja karyawan giling tetap optimal, perusahaan perlu menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas dan terukur. SOP ini menjadi pedoman kerja yang mencakup aspek keselamatan, ketelitian dalam pengoperasian mesin, pembagian tugas, serta alur komunikasi antar tim. Dengan adanya SOP, karyawan memiliki acuan yang pasti dalam menjalankan aktivitas giling sehingga meminimalisir kesalahan, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat rasa tanggung jawab terhadap kualitas hasil produksi. Implementasi SOP yang baik juga dapat menumbuhkan kedisiplinan dan rasa memiliki, sehingga mendorong meningkatnya work engagement di kalangan karyawan giling.

Tabel 1.1 Data SOP Bagian Produksi di Pabrik Gula Rejoa Agung Baru Madiun

No	Tahapan Pekerjaan	Deskripsi SOP	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan
1	Persiapan Mesin Giling	Memeriksa kondisi mesin, pelumasan, dan ketersediaan bahan baku tebu	Operator Mesin & Teknisi	Sebelum shift dimulai
2	Penggilingan Tebu	Mengoperasikan mesin sesuai kapasitas, menjaga kestabilan tekanan & kecepatan	Operator Mesin	Selama proses produksi

No	Tahapan Pekerjaan	Deskripsi SOP	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan
3	Pemantauan Kualitas	Mengecek hasil gilingan (nira & ampas) sesuai standar mutu	Quality Control (QC)	Berkala setiap 2 jam
4	Keselamatan Kerja	Menggunakan APD (helm, sarung tangan, sepatu safety) dan mematuhi rambu K3	Seluruh Karyawan Giling	Sepanjang waktu kerja
5	Pembersihan & Shutdown	Membersihkan area kerja, mematikan mesin sesuai prosedur, dan membuat laporan	Operator & Teknisi	Setelah shift berakhir

Sumber: Dok. PT. PG Rejo Agung Baru Madiun, 2025

Di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun, fenomena terkait *employee well-being* terlihat dari masih adanya keluhan karyawan mengenai tekanan kerja yang tinggi, terutama saat musim giling tiba. Karyawan sering menghadapi jam kerja panjang, tuntutan produksi yang ketat, serta risiko kerja di area pabrik yang tinggi. Hal ini berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja dan kesehatan mental mereka. Berikut ini adalah data operasional yang berkaitan dengan kondisi kerja tenaga kerja di bagian produksi selama musim giling di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

Tabel 1.2 Data Operasional Bagian Produksi Selama Musim Giling di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun

No	Data Operasional	Nilai / Catatan
1	Rata-rata jam kerja saat musim giling	10–12 jam per hari
2	Lembur kerja di musim puncak produksi	20–30 jam per bulan
3	Jumlah tenaga kerja di bagian produksi	250 orang
4	Jumlah laporan keluhan kesehatan/turun fisik ke klinik pabrik	±40 orang per bulan musim giling

No	Data Operasional	Nilai / Catatan
5	Cuti sakit (<i>sick leave</i>) selama musim giling	±15% karyawan aktif

Sumber: Dok. PT. PG Rejo Agung Baru Madiun, 2025

Berdasarkan data catatan absensi dan laporan HRD Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun diatas menunjukkan bahwa beban kerja tenaga kerja di bagian produksi selama musim giling tergolong tinggi. Hal ini terlihat dari rata-rata jam kerja yang mencapai 10–12 jam per hari, ditambah lembur 20–30 jam per bulan pada musim puncak produksi. Jumlah tenaga kerja yang besar, yaitu 250 orang, juga diikuti dengan angka laporan keluhan kesehatan atau penurunan kondisi fisik yang cukup signifikan, sekitar 40 orang per bulan. Selain itu, persentase cuti sakit mencapai ±15% dari total karyawan aktif, yang mengindikasikan adanya tekanan fisik dan potensi risiko kesehatan akibat intensitas kerja yang tinggi.

Meski demikian, sebagian karyawan tetap menunjukkan semangat kerja tinggi, yang mengindikasikan adanya kekuatan dari faktor internal seperti *psychological capital* yakni optimisme, resiliensi, harapan, dan efikasi diri yang membantu mereka bertahan dan tetap produktif dalam situasi penuh tekanan. *Psychological Capital* atau modal psikologis adalah kondisi positif psikologis individu yang ditandai dengan rasa percaya diri (*self-efficacy*), optimisme, harapan (*hope*), dan ketahanan (*resilience*) dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Psychological Capital yang tinggi dapat memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk tetap fokus, gigih, dan antusias dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Anatama, 2018).

Berikut ini adalah data operasional yang berkaitan dengan program pengembangan karyawan, manajemen stres, serta dinamika turnover dan promosi jabatan internal di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

Tabel 1.3 Data Operasional Program Pengembangan Karyawan, Manajemen Stres, Serta Dinamika Turnover Dan Promosi Jabatan Internal di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun

No	Data Operasional	Nilai / Catatan
1	Jumlah karyawan yang mengikuti program motivasi/pengembangan diri	120 orang per tahun
2	Jumlah peserta pelatihan manajemen stress	50 orang per tahun
3	Angka turnover karyawan	5% per tahun (relatif rendah)
4	Jumlah promosi jabatan internal	15 orang per tahun

Sumber: Dok. PT. PG Rejo Agung Baru Madiun, 2025

Berdasarkan data di atas, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan memiliki upaya yang cukup aktif dalam mendukung pengembangan diri dan kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini terlihat dari jumlah karyawan yang mengikuti program motivasi/pengembangan diri yang mencapai 120 orang per tahun serta 50 orang per tahun yang berpartisipasi dalam pelatihan manajemen stres. Angka turnover karyawan yang relatif rendah, yaitu hanya 5% per tahun, mengindikasikan stabilitas tenaga kerja dan kemungkinan tingkat kepuasan kerja yang baik. Selain itu, adanya promosi jabatan internal sebanyak 15 orang per tahun menunjukkan bahwa perusahaan memberi peluang pengembangan karier bagi karyawan dari dalam organisasi.

Dari sisi *job resources*, perusahaan telah menyediakan berbagai fasilitas penunjang seperti asuransi kesehatan, pelatihan kerja, dan dukungan tim yang

solid. Job Resources adalah sumber daya pekerjaan yang tersedia bagi karyawan seperti dukungan rekan kerja, supervisi yang efektif, peluang pengembangan diri, maupun kejelasan peran. Ketersediaan *Job Resources* yang memadai dapat membantu mengurangi tekanan kerja, mempermudah penyelesaian tugas, dan memberikan rasa aman bagi karyawan untuk berkembang (Anatama, 2018). Namun, persepsi karyawan terhadap kebermanfaatan sumber daya tersebut bervariasi. Ada yang merasa cukup terbantu untuk mencapai target kerja, namun ada pula yang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau pengembangan karier. Perbedaan persepsi ini berdampak pada *work engagement* yang juga bervariasi antar individu ada yang menunjukkan antusiasme dan dedikasi tinggi, sementara lainnya tampak pasif dan hanya menjalankan tugas seadanya. Berikut ini adalah data operasional yang menggambarkan fasilitas kesehatan, tunjangan kesejahteraan, program pelatihan kerja, serta forum komunikasi antara karyawan dan manajemen di perusahaan:

Tabel 1.4 Data Operasional Fasilitas Kesehatan, Tunjangan Kesejahteraan, Program Pelatihan Kerja, Serta Forum Komunikasi Antara Karyawan Dan Manajemen

No	Data Operasional	Nilai / Catatan
1	Jenis fasilitas kesehatan	Klinik internal & BPJS Kesehatan
2	Tunjangan kesehatan karyawan	Rp 300.000–Rp 500.000 per bulan
3	Jumlah program pelatihan kerja	3–5 program per tahun
4	Jumlah forum pertemuan karyawan dengan manajemen	2 kali per tahun

Sumber: Dok. PT. PG Rejo Agung Baru Madiun, 2025

Berdasarkan data di atas, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan berupaya

memberikan perhatian pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan melalui beberapa fasilitas dan program pendukung. Hal ini terlihat dari adanya fasilitas kesehatan berupa klinik internal dan kepesertaan BPJS Kesehatan, serta tunjangan kesehatan yang cukup membantu, yaitu sebesar Rp 300.000–Rp 500.000 per bulan. Selain itu, perusahaan juga rutin mengadakan 3–5 program pelatihan kerja per tahun untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Adanya forum pertemuan antara karyawan dengan manajemen sebanyak 2 kali per tahun menunjukkan adanya ruang komunikasi dan kesempatan menyampaikan aspirasi secara langsung, yang berpotensi mendukung hubungan industrial yang harmonis. Fenomena ini menunjukkan pentingnya sinergi antara kesejahteraan kerja, modal psikologis, dan sumber daya pekerjaan dalam membangun keterlibatan kerja yang optimal di lingkungan industri seperti pabrik gula.

Work engagement menjadi isu penting karena berkaitan erat dengan bagaimana karyawan dapat tetap antusias, gigih, dan fokus dalam bekerja meskipun menghadapi tekanan kerja yang besar. Dalam konteks industri pengolahan gula yang padat karya dan berorientasi target produksi tinggi, *work engagement* tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Fenomena yang terlihat di Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun menunjukkan bahwa meskipun beban kerja karyawan, terutama di bagian produksi saat musim giling, sangat tinggi dengan jam kerja panjang, lembur, dan risiko kesehatan yang signifikan, sebagian karyawan tetap mampu menunjukkan semangat,

dedikasi, dan komitmen kerja yang tinggi. Kondisi ini mengindikasikan adanya peran penting dari keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai salah satu faktor penentu produktivitas dan keberlangsungan operasional perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa *employee well-being* memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement*. Studi oleh Sitorus & Primanita (2024) serta Gomez & Chavez (2023) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *employee well-being* dengan *work engagement* pada pegawai pemerintahan dan sektor bisnis. Demikian pula, penelitian oleh Abdurrasyid (2024) dan Siswantoro & Putri (2025) menegaskan bahwa *employee well-being*, baik dalam konteks umum maupun *workplace well-being*, berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan, maka semakin besar keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Psychological capital juga menjadi salah satu prediktor kuat dalam meningkatkan *work engagement*. Wirawan et al. (2020) menemukan bahwa *psychological capital* memengaruhi *work engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan serupa dikemukakan oleh Hariyadi (2019) dan Fitri et al. (2023) yang menyatakan bahwa *psychological capital*, khususnya dimensi *hope* dan *self-efficacy*, berkontribusi signifikan terhadap tingkat keterlibatan kerja. Bahkan, Fitri et al. menunjukkan bahwa pengaruhnya mencapai 44,6%, memperkuat argumen

bahwa *psychological capital* memainkan peran strategis dalam membentuk semangat dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Job resources juga terbukti mendukung *work engagement* baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel lain seperti *burnout*. Penelitian Anatama (2018) dan Zulhasmi et al. (2021) menunjukkan bahwa *job resources* seperti umpan balik dan dukungan organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *work engagement*. Frinsca et al. (2024) menambahkan bahwa pada generasi Z, dimensi *feedback* dari *job resources* memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Dukungan ini diperkuat oleh Barkhowa (2020) yang mengidentifikasi bahwa *job resources* bukan hanya meningkatkan *engagement*, tetapi juga menurunkan *burnout*, menjadikannya faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis “**Hubungan antara Employee Well-Being, Psychological Capital, dan Job Resources terhadap Work Engagement pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun**”.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka peneliti membuat batasan masalah antara lain yaitu:

1. Penelitian ini membahas tentang hubungan variabel *Employee Well-Being, Psychological Capital* dan *Job Resource* serta *Work Engagement*.

2. Objek dari penelitian ini adalah Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*?
2. Apakah *Psychological Capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*?
3. Apakah *Job Resources* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang ingin dikaji dalam penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa *Employee Well-Being*, *Psychological Capital*, dan *Job Resources* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Berhubungan dengan dilakukan penulisan peneliti ini, penulis ingin memberikan wawasan dan manfaat bagi pembaca maupun bagi yang menulis pribadi, dengan begitu manfaat yang diberikan secara teoritis ataupun praktis di dalam kegiatan yang berkaitan dengan manajemen pemasaran yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan menambah wawasan penelitian terkait pengaruh *Employee Well-Being*, *Psychological Capital* dan *Job Resources* terhadap *Work Engagement* karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.
- b. Sebagai pengembangan keilmuan tentang strategi pengelolaan karyawan terkait *Employee Well-Being*, *Psychological Capital* dan *Job Resources* serta pengaruhnya terhadap *Work Engagement* karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan melalui pengelolaan yang lebih baik terhadap kesejahteraan karyawan (*employee well-being*), pengembangan modal psikologis (*psychological capital*), dan penyediaan sumber daya kerja (*job resources*).

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara *employee well-being*, *psychological capital*, dan *job resources* terhadap *work engagement*. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi untuk studi

lanjutan dalam pengembangan teori keterlibatan kerja dan perilaku organisasi di konteks industri manufaktur.

c. Bagi Pengelola Pabrik Gula Rejo Agung Baru Madiun.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, khususnya dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di lingkungan kerja pabrik. Dengan memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap work engagement, manajemen dapat mengidentifikasi area-area perbaikan dalam kesejahteraan karyawan, memperkuat modal psikologis seperti optimisme dan resiliensi, serta memastikan tersedianya sumber daya kerja yang mendukung produktivitas dan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan.