

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Ketatnya persaingan bisnis dan ketidakpastian kondisi ekonomi di masa sekarang ini menuntut perusahaan untuk senantiasa memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dan *exist* dalam kerasnya lingkungan bisnis. Perusahaan sebagai pelaku bisnis harus mampu merumuskan strategi yang diperlukan agar dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang ketat dan kompetitif. Dalam menentukan strategi perusahaan dibutuhkan integrasi yang kuat antara sumber daya perusahaan dengan proses bisnis yang berjalan (Asjari & Gunawan, 2022).

Penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa seluruh proses bisnis yang ada telah terintegrasi dengan sumber daya perusahaan seperti infrastruktur, teknologi, keuangan, dan sumber daya manusia demi terwujudnya strategi kompetitif yang mampu mengantarkan perusahaan menuju keberhasilan. Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya *human resouce* atau sumber daya manusia yang merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bekerja secara efektif harus dimiliki perusahaan karena berperan penting dalam memanfaatkan sumber daya lain yang tersedia untuk menjalankan berbagai proses bisnis perusahaan.

Salah satu hal yang penting untuk diperhatikan oleh banyak perusahaan agar mendapatkan keunggulan kompetitif adalah *employee engagement*. Rahmana dan Soliha (2022) meyakini bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting yang mampu membantu tercapainya keunggulan kompetitif, keberhasilan, dan keberlanjutan suatu perusahaan. *Employee engagement* adalah tingkat antusiasme yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* dalam banyak hal merupakan gabungan dari sikap atas kepuasan dan komitmen karyawan sebagai bentuk pengabdian dirinya kepada pekerjaan (Robbins & Judge, 2024).

*Employee engagement* menggambarkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi kepada perusahaan tempat mereka bekerja dalam mencapai sasaran, tujuan, serta keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan. Karyawan yang *engaged* dengan perusahaan menunjukkan antusiasme yang tinggi, memiliki keterikatan yang kuat baik dalam hal emosional, kognitif, serta fisik yang pada akhirnya akan memotivasi karyawan untuk dapat memberikan usaha yang lebih dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* dengan perusahaan juga akan memberikan perhatian yang penuh, baik dalam pikiran maupun sikap ketika melakukan perannya sebagai *agent* dari perusahaan tempatnya bekerja (Firnanda & Wijayati, 2021).

Semakin tinggi tingkat *engagement* yang dimiliki karyawan akan berdampak pada meningkatnya peluang perusahaan untuk dapat mencapai

target dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* rendah. Perusahaan harus mampu mendukung serta memenuhi harapan karyawan agar mereka dapat memberikan yang terbaik dalam bekerja dan apa yang menjadi tujuan perusahaan pada akhirnya dapat tercapai (Aprilianingsih & Frianto, 2022).

Sebaliknya, ketika *employee engagement* yang dimiliki karyawan dalam suatu perusahaan ternyata rendah, maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang tidak antusias ketika mengambil peran atau berpartisipasi dalam tanggung jawab pekerjaan mereka. Tak hanya itu, karyawan dengan *employee engagement* yang rendah juga cenderung lebih mudah berpindah ke perusahaan lain, mereka tidak merasa memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja, sehingga akan mudah tertarik pada kesempatan kerja yang dirasa lebih menguntungkan di perusahaan lain. Pada akhirnya, sangat penting bagi perusahaan untuk mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan *employee engagement* agar dapat mempertahankan karyawan terbaik untuk terus bekerja di dalam perusahaan (Khoiriyah et al., 2020).

Meskipun memegang peranan yang sangat penting, pada kenyataannya banyak perusahaan masih belum mampu untuk meningkatkan angka *employee engagement*. Berdasarkan *State of the Global Workplace: 2024 Report* oleh Gallup (2024), negara-negara di Asia Tenggara termasuk Indonesia memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah. Dalam laporan Gallup disebutkan bahwa karyawan di Asia Tenggara yang merasa

*engaged* hanya sebesar 26%, sementara sebanyak 67% *not engaged*, dan 8% *actively disengaged*. Angka tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* di Asia Tenggara khususnya Indonesia masih tergolong rendah dan membutuhkan banyak perhatian agar tidak semakin memburuk.

Salah satu perusahaan di Indonesia yang menghadapi masalah mengenai *employee engagement* adalah PT X. PT X merupakan produsen kabel yang berlokasi pada kawasan industri di Kabupaten Serang Banten. Perusahaan ini menawarkan berbagai pilihan produk yang berkualitas tinggi dan layanan purna jual yang baik. PT X berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan kualitas produk dan pelayanan serta selalu berinovasi demi kepuasan pelanggan. *Employee engagement* dapat membantu perusahaan untuk dapat mewujudkan komitmen tersebut. Namun, berdasarkan pra riset yang telah dilakukan kepada 30 karyawan PT X ditemukan bahwa perusahaan ini memiliki permasalahan yang berkaitan dengan *employee engagement*.

**Tabel 1.1 Hasil Pra Riset *Employee Engagement***

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Saya bersemangat untuk bekerja ketika bangun di pagi hari	16,7%	83,3%
2.	Saya merasa kuat dan tidak mudah lelah di tempat kerja	16,7%	83,3%
3.	Mental saya sangat tangguh di tempat kerja	26,7%	73,3%
4.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	30%	70%
5.	Saya merasa antusias dengan pekerjaan yang saya lakukan	20%	80%
6.	Waktu berjalan tanpa terasa ketika saya bekerja	20%	80%
7.	Saya terbawa suasana dan menikmati pekerjaan yang saya lakukan	16,7%	83,3%
8.	Saya sulit memisahkan diri dari pekerjaan	13,3%	86,7%
<b>Rata-rata</b>		<b>20,01%</b>	<b>79,99%</b>

Sumber : Schaufeli et al., (2006)

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 1.1 menunjukkan hasil pra riset *employee engagement* pada PT X, terlihat pada poin pertama, kedua, dan ketujuh menunjukkan bahwa sebanyak 83,3% responden tidak bersemangat untuk bekerja ketika bangun di pagi hari, merasa tidak kuat dan mudah lelah di tempat kerja, serta tidak menikmati pekerjaan yang dilakukan. Sementara pada poin ketiga dan keempat, hanya sebanyak 26,7% responden yang merasa memiliki mental yang tangguh di tempat kerja dan hanya 30% responden yang merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan. Hasil pada poin kelima dan enam juga menunjukkan sebanyak 80% responden merasa tidak antusias dengan pekerjaan yang dilakukan dan merasa waktu berjalan begitu lambat ketika bekerja. Lebih lanjut pada poin kedelapan, sebanyak 86,7% responden tidak merasa kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* pada karyawan PT X tergolong sangat rendah sehingga membutuhkan perhatian khusus agar tidak semakin memburuk.

Beberapa penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement*. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Nguyen dan Pham (2020), penelitian ini mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement* seperti *leadership, work design, learning and development, recognition*, dan *work life balance*. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa *work design* dan *work life balance* merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh

Khodakarami dan Dirani (2020) menemukan bahwa *perceived organizational support* dan *loyalty* merupakan prediktor dari *employee engagement*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Firnanda dan Wijayati (2021) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian penelitian terbaru yang dilakukan oleh Zahara dan Kasmiruddin (2025) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, peneliti juga menyebarkan kuesioner untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT X dan ditemukan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1.2 Hasil Pra Riset Penyebab *Employee Engagement***

Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
<b><i>Self Efficacy</i></b>		
Saya dapat tetap tenang saat menghadapi kesulitan karena saya dapat mengandalkan kemampuan saya dalam mengatasi masalah Sumber : Schwarzer dan Jerusalem (1995)	76,7%	23,3%
<b><i>Work Life Balance</i></b>		
Saya akan mendedikasikan lebih banyak waktu untuk bekerja jika tidak banyak hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi saya Sumber : Fisher et al., (2009) dan Gunawan (2019)	36,7%	63,3%
<b>Kepuasan Kerja</b>		
Saya termotivasi dalam bekerja karena adanya peluang kenaikan posisi dan kenaikan gaji Sumber : Zahara dan Kasmiruddin (2025)	43,3%	56,7%
<b><i>Perceived Organizational Support</i></b>		
Perusahaan menghargai kontribusi saya dalam membantu kemajuan perusahaan Sumber : Eisenberger et al., (1986)	16,7%	83,3%
<b>Budaya Organisasi</b>		
Adanya persaingan yang sehat dalam mencapai hasil pekerjaan Sumber : Leung dan Lim (2016)	76,7%	23,3%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Pada penelitian ini, karyawan diberikan lima variabel pilihan untuk menentukan dua variabel yang paling memengaruhi *employee engagement* pada diri mereka. Hasil pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa variabel *work life balance* dan *perceived organizational support* memiliki persentase tidak setuju terbesar yaitu 63,3% dan 83,3%. Hal ini sejalan dengan persentase tidak setuju terkait *employee engagement* yang begitu besar yaitu 79,99%. Sementara tiga variabel lain memperoleh nilai tidak setuju yang cukup rendah. Variabel *self efficacy* memiliki persentase sebesar 23,3%, kepuasan kerja memiliki persentase 56,7%, dan budaya organisasi memiliki persentase 23,3%. Hasil pra riset tersebut menunjukkan bahwa rendahnya *work life balance* dan *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan PT X diduga memengaruhi rendahnya *employee engagement* pada diri mereka.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara kepada lima orang karyawan yang bekerja di PT X untuk mengetahui lebih lanjut mengenai fenomena pada variabel-variabel tersebut. Berkaitan dengan dimensi *vigor* dalam variabel *employee engagement*, keempat subjek menyatakan bahwa mereka merasa kesulitan dan tidak bersemangat bangun di pagi hari untuk bekerja. Sementara subjek R menyatakan bahwa dirinya merasa bersemangat bangun di pagi hari untuk bekerja, namun ketika di tempat kerja dirinya merasa tidak bersemangat dan sangat berat untuk bekerja karena dihadapkan pada konflik dan kondisi kesehatan yang tidak baik. Subjek M, D, I, dan N menyatakan bahwa mereka merasa lesu di tempat

kerja akibat beban kerja yang berat dan jam kerja yang berlebihan, sehingga waktu untuk istirahat menjadi berkurang. Seluruh subjek menyatakan bahwa mental mereka tidak cukup tangguh dan mudah *down* karena merasa kewalahan dan tidak mampu menghadapi tekanan yang diberikan ketika menjalankan pekerjaan.

Kemudian berkaitan dengan dimensi dedikasi dalam *employee engagement* subjek M, D, dan N menyatakan bahwa mereka merasa biasa saja dengan pekerjaan yang dilakukan. Subjek I menyatakan bahwa dirinya tidak merasa antusias dan tidak bangga dengan pekerjaan yang dimiliki karena terasa monoton dan kurang sesuai dengan minat. Sementara subjek R merasa cukup antusias dengan pekerjaan yang dilakukan, namun terkadang merasa tidak bangga terutama ketika keadaan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Peneliti menanyakan mengenai tantangan yang dihadapi ketika bekerja dan bagaimana cara mereka menghadapinya. Tantangan yang dihadapi para subjek umumnya berkaitan dengan pelanggan, kesulitan dalam berkomunikasi, beban kerja yang tinggi, serta tuntutan untuk bisa beradaptasi dengan cepat dan memenuhi target yang diberikan. Para subjek menyatakan bahwa mereka merasa kesulitan dalam menghadapi tantangan tersebut, namun mereka tetap berusaha untuk menyelesaikannya. Sebagaimana yang dialami oleh subjek M, dirinya merasa cukup kesulitan jika terjadi miskomunikasi terkait produk dan jika *customer* menyampaikan keluhan dengan nada emosi. Namun, subjek M menghadapinya dengan

tenang dan berusaha mendiskusikan secara tepat untuk mengetahui apa yang *customer* inginkan. Subjek M juga berusaha memberikan solusi seperti mengganti dengan barang baru atau *refund* apabila *customer* mendapatkan produk yang *reject* seperti kabel yang tidak berfungsi dengan baik.

Berkaitan dengan dimensi *absorbtion* dalam *employee engagement*, kelima subjek menyatakan bahwa waktu terasa berjalan lebih lama ketika sedang bekerja. Subjek M seringkali merasa bosan dengan pekerjaan yang dilakukan karena kurangnya *work life balance* sehingga mengalami kejenuhan. Subjek D dan N seringkali merasa bosan akibat lelah dengan beban pekerjaan yang besar dan berlebihan sehingga kurang istirahat. Sementara subjek R dan I terkadang merasa bosan ketika bekerja karena tugas yang monoton dan membutuhkan liburan.

Ketika peneliti menanyakan apakah karyawan merasa bahagia dan menikmati pekerjaan yang dilakukan dengan tekun, para subjek memberikan jawaban yang berbeda. Subjek R menyatakan bahwa dirinya merasa bahagia dan menikmati pekerjaan yang dilakukan dengan tekun. Namun, subjek I dan N menyatakan bahwa mereka tidak bahagia dengan pekerjaan yang dilakukan. Subjek I merasa pekerjaannya kurang sesuai dengan minat yang dimiliki, sementara subjek N merasa dirinya kurang menikmati pekerjaan yang dilakukan. Kemudian subjek M dan D menyatakan bahwa mereka merasa biasa saja dengan pekerjaan yang dilakukan, tidak bahagia ataupun sebaliknya.

Mengenai variabel *work life balance*, kelima subjek sepakat bahwa *work life balance* merupakan suatu hal yang sangat penting dan memengaruhi *employee engagement* pada diri mereka. Menurut subjek R, perusahaan harus mengerti *work life balance*. Subjek M dan N menyatakan bahwa *work life balance* dapat memaksimalkan kinerja, meningkatkan produktivitas, dan menghindari kejenuhan. Sementara menurut subjek D dan I, *work life balance* sangat penting agar tidak *burn-out* dan mudah lelah sehingga karyawan menjadi lebih fokus, semangat, dan memiliki energi untuk melakukan pekerjaan.

Kelima subjek wawancara dalam penelitian ini sepakat bahwa *work life balance* merupakan faktor penting yang memengaruhi *employee engagement* mereka. Namun, berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa *work life balance* pada subjek masih tergolong tidak baik. Berkaitan dengan dimensi *demands* pada variabel *work life balance*, kelima subjek menyatakan bahwa terdapat banyak kegiatan pribadi yang tidak terlaksana dan tertunda akibat terlalu lelah bekerja. Subjek R, D, dan I merasa ingin cepat tidur dan istirahat ketika pulang ke rumah karena energi sudah terpakai habis di pekerjaan. Subjek M, D, dan N merasa kehidupan pribadi mereka memburuk karena pekerjaan yang dilakukan. Mereka seringkali mengabaikan kebutuhan pribadi dan kesulitan mempertahankan aktivitas pribadi karena pekerjaan. Sementara subjek R dan I tidak merasa kehidupan pribadinya memburuk. Subjek R dan I terkadang mengabaikan kebutuhan

pribadi karena pekerjaan, namun mereka masih berusaha mengatur waktu agar dapat menjaga keseimbangan antara keduanya.

Selanjutnya berkaitan dengan dimensi *demands*, kelima subjek menyatakan bahwa kehidupan pribadi tidak menguras energi untuk melakukan pekerjaan, yang terjadi adalah sebaliknya kehidupan pekerjaan terkadang menguras energi dan waktu yang dibutuhkan untuk kehidupan pribadi. Namun demikian ketika sedang bekerja, kelima subjek pernah merasa khawatir dan memikirkan hal-hal pribadi di luar pekerjaan. Hal tersebut membuat subjek M, D, dan N merasa bahwa terkadang pekerjaan mereka memburuk dan sulit terselesaikan karena berbagai hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi. Mereka merasa bahwa beberapa kali pekerjaan dan kehidupan pribadi saling memengaruhi. Sementara subjek R dan I tidak merasa demikian, meskipun mereka sedang khawatir dan memikirkan masalah pribadi saat bekerja, mereka tetap berusaha untuk fokus dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berkaitan dengan dimensi *resources* pada variabel *work life balance* subjek R, D, dan I merasa bahwa aktivitas kehidupan pribadi dapat membuat suasana hati mereka menjadi lebih baik ketika bekerja. Sementara subjek M dan I tidak merasa demikian. Subjek R, D, I, dan N merasa kehidupan pribadi memberikan mereka energi untuk melakukan pekerjaan karena memberikan inspirasi dan semangat sehingga menjadi lebih fokus dan produktif dalam bekerja. Kelima subjek sepakat bahwa kehidupan pribadi

dapat membantu mereka menjadi lebih *relaks* dan lebih siap untuk bekerja di kemudian hari.

Terakhir mengenai dimensi *resources* pada variabel *work life balance*. Seluruh subjek sepakat bahwa pekerjaan yang mereka lakukan tidak memberikan mereka tenaga untuk melakukan aktivitas pribadi. Pekerjaan juga tidak membuat suasana hati mereka menjadi lebih baik ketika di rumah karena merasa lelah dan terkadang mereka masih memikirkan pekerjaan ketika di rumah. Subjek D menyatakan bahwa dirinya merasa pekerjaan dapat membuat suasana hatinya menjadi lebih baik terutama ketika mendapatkan pencapaian baru dan apresiasi dari rekan kerja atau atasan. Subjek M, R, D dan I menyatakan bahwa hal-hal yang dilakukan di tempat kerja terkadang dapat membantu mereka untuk mengatasi masalah pribadi di rumah. Subjek D dan I menyatakan bahwa pekerjaan membantu mereka dalam mengelola emosi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan suatu masalah.

Berkaitan dengan variabel *perceived organizational support*, seluruh subjek wawancara dalam penelitian ini juga sepakat bahwa *perceived organizational support* sangat penting dalam memengaruhi *employee engagement* pada diri mereka. Subjek M, D, dan N menyatakan bahwa *perceived organizational support* sangat penting agar dapat mewujudkan kesejahteraan dan kelancaran dalam bekerja. Menurut subjek I, dukungan perusahaan sangat penting karena ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, maka mereka akan lebih bersemangat, loyal, dan

nyaman ketika bekerja. Menurut subjek D, jika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan, maka akan memudahkan dan melancarkan pekerjaan, sehingga karyawan menjadi nyaman, mengurangi stres kerja, dan pada akhirnya dapat menghasilkan keterikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan.

Meskipun merasa *perceived organizational support* sangat penting dalam memengaruhi *employee engagement*, namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa masalah dalam *perceived organizational support* yang dirasakan oleh para subjek tersebut. Berkaitan dengan dimensi *valuation of employees contribution*. Subjek M, D, dan N merasa bahwa terkadang perusahaan menghargai kontribusi yang mereka berikan dalam bekerja. Sementara subjek R dan I merasa bahwa perusahaan belum sepenuhnya menghargai kontribusi mereka dalam bekerja. Subjek R menyatakan bahwa apresiasi yang diberikan oleh perusahaan belum sesuai dan ekspektasinya belum terpenuhi. Sementara subjek I menyatakan bahwa terkadang kontribusinya kurang dilihat dan diapresiasi oleh perusahaan meskipun sudah berusaha memberikan yang terbaik dalam bekerja. Kelima subjek menyatakan bahwa perusahaan cenderung tidak bangga dengan pencapaian yang mereka raih di tempat kerja dan hanya sesekali memberikan apresiasi.

Ketika ditanya mengenai gaji, subjek M, D, I, dan N merasa bahwa perusahaan tidak membayar mereka sesuai dengan yang seharusnya. Subjek M menyatakan bahwa terkadang dirinya diberi pekerjaan tambahan yang

membuat bayaran menjadi tidak sesuai. Subjek M juga menyatakan bahwa upah lembur yang diberikan terlalu sedikit, hanya seratus ribu rupiah untuk setiap tiga jam. Perusahaan juga tidak memberikan uang makan kepada karyawan. Kelima subjek juga menyatakan bahwa selama mereka bekerja, perusahaan tidak memberikan peluang dan kesempatan untuk promosi.

Seluruh subjek menyatakan bahwa perusahaan ikut serta membantu agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar, namun usaha yang diberikan perusahaan belum maksimal. Menurut subjek I, terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja lebih baik seperti fasilitas, komunikasi, dan dukungan kepada karyawan. Kelima subjek juga menyatakan bahwa perusahaan belum dapat memberikan pekerjaan terbaik yang sesuai dengan kualifikasi setiap karyawan. Subjek M dan N menyatakan bahwa perusahaan memberikan pekerjaan diluar kemampuan yang mereka miliki. Subjek I menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan belum terlalu cocok dengan kemampuan dan potensi pada dirinya sehingga kontribusi yang diberikan menjadi kurang maksimal.

Berkaitan dengan dimensi *care about employee wellbeing*, subjek M, D, I, dan N menyatakan bahwa perusahaan kurang peduli dengan kesejahteraan karyawan. Subjek M menyatakan bahwa perusahaan hanya memberikan gaji tepat waktu namun menolak ketika karyawan mengajukan uang makan. Menurut subjek I, perhatian perusahaan hanya berfokus kepada target kerja, sementara aspek kesejahteraan karyawan belum

menjadi prioritas perusahaan. Kemudian berkaitan dengan indikator mendengarkan pendapat atau keluhan, subjek R menyatakan bahwa sejauh ini perusahaan telah mendengarkan keluhan karyawan dan peduli dengan beberapa pendapat karyawan. Namun menurut subjek M, D, I, dan N perusahaan terkadang mendengarkan keluhan dan pendapat karyawan namun tidak ditindaklanjuti. Kelima subjek menyatakan bahwa perusahaan akan memberikan bantuan ketika karyawan memiliki masalah. Namun hanya pada keadaan tertentu seperti yang berkaitan dengan pekerjaan. Subjek I menyatakan bahwa terkadang perusahaan memberikan bantuan, tetapi pada beberapa kasus terasa lambat dan kurang responsif, sehingga karyawan tidak bisa mengandalkan perusahaan ketika menghadapi masalah.

Beberapa penelitian berikut memperkuat hasil pra riset yang telah dilakukan oleh peneliti melalui kuesioner dan wawancara. Penelitian yang dilakukan oleh Ramelan (2023) menyatakan bahwa *work life balance* merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Lockwood (2003) mendefinisikan *work life balance* sebagai suatu keadaan pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seseorang harus seimbang. Keseimbangan tercapai ketika individu dapat meminimalkan tingkat konflik yang terjadi diantara kedua tuntutan tersebut.

Apabila *work life balance* dalam kualitas baik maka akan mendorong adanya semangat kerja yang tinggi, tanggung jawab penuh di tempat kerja maupun bersosial, dan rasa puas dengan apa yang dimiliki termasuk pekerjaannya. Ketika perusahaan dapat menerapkan *work life balance* bagi

karyawan, maka akan tercipta kenyamanan saat melakukan pekerjaan sehingga timbul upaya optimal dari diri karyawan dan berdampak pada *engagement* antar keduanya. Penelitian yang dilakukan oleh Jannata dan Perdhana (2022); Kaur dan Randhawa (2024); Pangeri (2020); dan Wijayanto et al., (2022) telah membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Iddagoda dan Opatha (2020); Kizza (2023); Larasati dan Hasanati, 2019; serta Widyawati et al., (2021) yang menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Septiani dan Frianto (2023) terhadap 34 karyawan BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan hasil bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Saptono et al., (2020) terhadap 71 karyawan Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I yang menunjukkan hasil bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial. Adanya inkonsistensi hasil penelitian tersebut merupakan *research gap* dalam penelitian ini.

Menurut Saks (2006), salah satu faktor lain yang dapat meningkatkan *employee engagement* adalah melalui *perceived organizational support*. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana

perusahaan menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka akan berkeinginan untuk bekerja dengan *effort extra*.

Perusahaan sebagai suatu organisasi yang menaungi karyawan harus mampu memberikan dukungan yang terwujud dalam bentuk interaksi dan hubungan antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Ketika karyawan merasakan dukungan perusahaan dalam interaksi dan hubungan tersebut, maka nantinya akan mendorong mereka untuk menumbuhkan *engagement* dengan perusahaan, yang tentunya akan berdampak baik terhadap perusahaan itu sendiri. Perusahaan perlu memperhitungkan karyawan sebagai prioritas utama melalui peningkatan *employee engagement* yang akan membangkitkan potensi maksimal pada diri karyawan dengan memberikan apa yang karyawan butuhkan.

Firnanda dan Wijayati (2021); Hendriari (2020); Rais dan Parmin (2020) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alkasim dan Prahara (2020); Imran et al., (2020); Jin dan Tang (2021); Khodakarami dan Dirani (2020); dan Lan et al., (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Namun, hasil

berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Aji dan Abadiyah (2023) serta Kristyanto (2019) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Adanya inkonsistensi pada beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *gap research* mengenai pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* dan pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*. *Gap research* menunjukkan bahwa penelitian lanjutan mengenai variabel-variabel tersebut penting dan menarik untuk dilakukan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana tingkat *work life balance*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X?
- 2) Apakah *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X?
- 3) Apakah *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin diperoleh peneliti berdasarkan rumusan masalah antara lain yaitu:

- 1) Untuk mengetahui tingkat *work life balance*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada karyawan yang bekerja di PT X.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan peneliti dapat diperoleh melalui penelitian berjudul "Pengaruh *Work Life Balance* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada PT X" antara lain yaitu:

#### 1) Bagi Perusahaan

Memberikan informasi terkait pengaruh *work life balance* dan *perceived organizational support* yang dialami oleh para karyawan yang bekerja di PT X terhadap *employee engagement*. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi Departemen Sumber Daya Manusia di PT X untuk mengatasi permasalahan sumber daya manusia yang terjadi di dalam perusahaan.

## 2) Bagi Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mahasiswa terkait manajemen sumber daya manusia.

## 3) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan yang dimiliki peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan *work life balance*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement*.

### 1.5 Keterbaharuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan merujuk pada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *work life balance*, *perceived organizational support*, dan *employee engagement*. Penelitian terdahulu mengenai ketiga variabel tersebut dilakukan oleh Septiani dan Frianto (2023) dengan judul "Pengaruh *work-life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada BPJS Ketenagakerjaan". Terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Penelitian terdahulu mengambil subjek yaitu karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang termasuk dalam lembaga negara yang bergerak di bidang asuransi sosial, sedangkan penelitian ini mengambil subjek karyawan PT X yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang industri perlengkapan listrik.

- 2) Penelitian terdahulu menggunakan 3 indikator *work life balance* yang merujuk pada Widyawati et al., (2021) yaitu keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Sementara penelitian ini menggunakan 4 indikator *work life balance* yang merujuk pada Fisher et al., (2009) yaitu WIPL, PLIW, PLEW, dan WEPL.



*Intelligentia - Dignitas*