

Bab 1 Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Bekerja merupakan aktivitas penting bagi individu untuk memenuhi kebutuhan hidup sekaligus mencapai aktualisasi diri. Pekerjaan tidak hanya menjadi sarana memperoleh penghasilan, tetapi juga membantu individu mengembangkan keterampilan, memperoleh pengalaman, serta membentuk identitas dan makna hidup (Maulana, 2024). Selain itu, pekerjaan juga berperan dalam menentukan status sosial dan memperoleh pengakuan dari lingkungan masyarakat (Anoraga dalam Efendi, 2023). Oleh karena itu, pekerjaan menjadi aspek yang berkontribusi terhadap kehidupan individu, baik secara personal maupun sosial.

Di Indonesia, regulasi jam kerja secara yuridis diatur dalam Pasal 77 ayat (2) Undang-Undang Ketenagakerjaan dan diperjelas melalui Pasal 31 Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 dengan batasan maksimal 40 jam per minggu. Kebijakan ini dirancang demi menjaga proporsi yang seimbang antara tuntutan tugas dan kondisi karyawan. Meskipun demikian, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Transisi mode kerja pascapandemi COVID-19, seperti skema kerja jarak jauh (*remote work*) dan meningkatnya target produktivitas, memicu kaburnya batas antara ranah domestik dan profesional, lonjakan beban kerja, hingga penurunan kenyamanan kerja. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan tekanan psikologis karyawan yang dapat berdampak pada motivasi, keterlibatan, serta loyalitas terhadap organisasi (Baumann & Sander, 2021).

Kondisi tersebut menjadi penting karena tuntutan pekerjaan dan pengalaman individu selama bekerja dapat memengaruhi keterlibatan individu terhadap pekerjaannya. Salah satu aspek psikologis yang penting untuk diperhatikan adalah *work engagement*, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi, antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Individu dengan *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan energi dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki antusiasme dan rasa bangga terhadap pekerjaannya, serta mampu berkonsentrasi dalam menjalankan tugas. Sebaliknya, kondisi kerja yang kurang mendukung dapat membuat individu lebih sulit mempertahankan energi, antusiasme, dan konsentrasi dalam bekerja. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi aspek penting bagi organisasi karena berkaitan dengan bagaimana individu menjalankan peran dan mempertahankan kualitas keterlibatannya dalam pekerjaan (Al Farobi, 2025).

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *work engagement* merupakan keadaan psikologis positif seseorang ketika menyelesaikan pekerjaannya. Konstruk ini mencakup tiga dimensi utama: *vigor* (tingkat energi, etos, dan keuletan), *dedication* (antusiasme, kebanggaan, dan keterikatan emosional), serta *absorption* (fokus penuh dan kenyamanan mendalam hingga

mengalami kondisi *flow*). Schaufeli & Bakker (2004) menegaskan bahwa *work engagement* dan *burnout* adalah dua konsep independen, bukan sekadar kutub yang berlawanan secara linier. Artinya, seseorang yang terbebas dari *burnout* tidak otomatis memiliki *work engagement* yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Tingkat *work engagement* yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki hubungan psikologis yang kuat dengan pekerjaannya. Karyawan yang berada dalam kondisi tersebut umumnya merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti, menunjukkan keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi, serta mampu mempertahankan semangat dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini juga berkaitan dengan berbagai dampak positif di lingkungan kerja, antara lain peningkatan kinerja, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan munculnya perilaku proaktif. Selain itu, keterikatan kerja yang baik dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk memiliki keinginan meninggalkan organisasi (Muttaqin & Adawiyah, 2026; Pramana & Putra, 2022); Schaufeli & Bakker, 2004)

Meskipun demikian, tingkat *employee engagement* secara global masih tergolong rendah. Survei Gallup (2026) menunjukkan bahwa hanya 20% karyawan yang termasuk kategori *engaged*, sedangkan 64% berada pada kategori *not engaged* dan 16% *actively disengaged*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja belum memiliki keterikatan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Gallup menjelaskan bahwa rendahnya keterikatan dapat berkaitan dengan beberapa kondisi di tempat kerja, seperti ketidakjelasan mengenai ekspektasi pekerjaan, lemahnya hubungan dan budaya kerja, kurangnya pengakuan terhadap kontribusi karyawan, serta terbatasnya kesempatan untuk berkembang. Dukungan dan kualitas manajer juga menjadi faktor penting karena manajer merupakan salah satu pihak yang paling berpengaruh terhadap pengalaman karyawan di tempat kerja. Di Indonesia, tingkat *employee engagement* mencapai 27%, lebih tinggi dibandingkan rata-rata Asia Tenggara sebesar 25% dan rata-rata global sebesar 20%. Namun, angka tersebut tidak mengalami perubahan dibandingkan rata-rata tiga tahun sebelumnya, sehingga peningkatan keterikatan kerja masih menjadi tantangan bagi organisasi di Indonesia.

Rendahnya *work engagement* juga tercermin dalam fenomena *quiet quitting*, yaitu kondisi ketika karyawan hanya menjalankan tugas sesuai kewajiban tanpa memberikan usaha ekstra bagi organisasi (Galanis et al., 2023). Fenomena ini ditemukan pada sekitar 45% pekerja muda di Jepang (Zulfikar, 2025), serta lebih banyak terjadi pada Generasi Z (60%) dibandingkan Generasi Milenial (55%) dan Baby Boomers (45%) (ZipDo Research dalam Adichandra, 2026). Secara teoritis, perilaku ini berlawanan langsung dengan dimensi utama *work engagement*, seperti *vigor* (semangat kerja) dan *dedication* (dedikasi/kebanggaan),

sehingga fenomena *quiet quitting* menjadi indikasi nyata dari menurunnya keterlibatan emosional serta dorongan sukarela karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

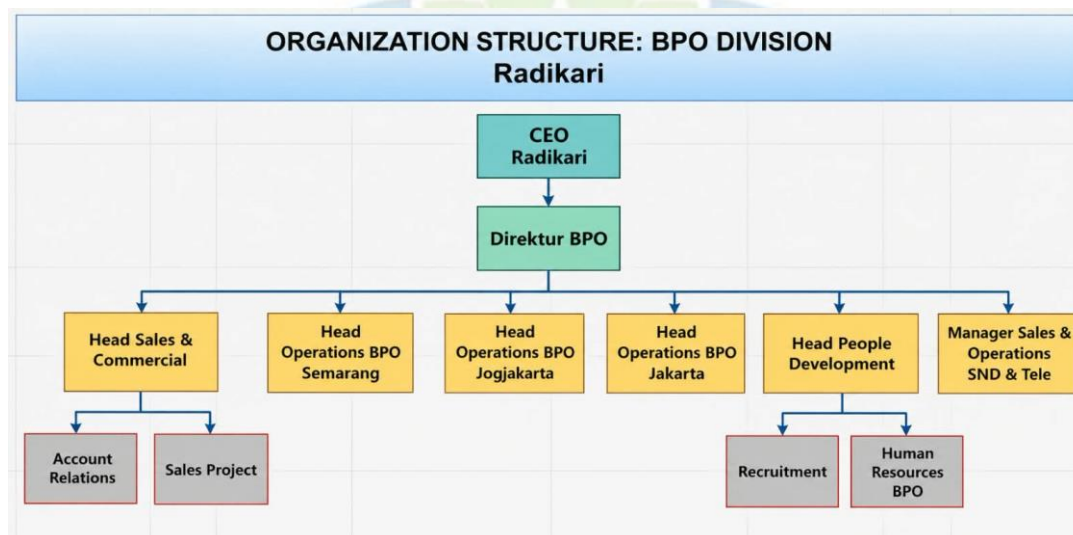
Tingkat *work engagement* yang rendah secara berkelanjutan ini pada akhirnya berpotensi meningkatkan *turnover intention*. Karyawan yang kurang terikat secara emosional cenderung tidak memiliki komitmen psikologis, sehingga lebih mudah memutuskan berpindah saat melihat peluang lain yang lebih menjanjikan. Temuan survei Michael Page (2022) mengonfirmasi kecenderungan ini di kawasan Asia Pasifik dengan angka *turnover intention* mencapai 74%, di mana Indonesia menempati posisi puncak sebesar 84%. Angka tinggi tersebut mengindikasikan maraknya fenomena *Great Resignation* di Indonesia, di mana mayoritas pekerja merencanakan transisi karier dalam rentang waktu enam bulan. Hal ini menegaskan bahwa hilangnya keterikatan karyawan (*disengagement*) berbanding lurus dengan tingginya dorongan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Selain kompensasi finansial, aspek kesejahteraan dan *work-life balance* menjadi prioritas utama karyawan. Bahkan, sebanyak 68% responden rela memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja dibandingkan kenaikan gaji maupun promosi. Hal ini menjadi isu krusial mengingat 49% pekerja melaporkan adanya kenaikan beban kerja, sementara 83% menganggap perusahaan belum secara aktif mendukung *work-life balance* mereka. Fenomena ini semakin terlihat pada kelompok pekerja muda dimana Bauer (2026) mencatat bahwa Gen Z memiliki tingkat *turnover* 15% lebih tinggi daripada generasi milenial. Kelompok ini 2 kali lebih rentan mengalami *burnout*, 2,5 kali lebih sensitif terhadap buruknya *work-life balance*, serta 60% di antaranya mempertimbangkan untuk *resign* akibat minimnya ruang pengembangan diri.

Fenomena tersebut juga terlihat pada PT. Rajawali Berdikari Indonesia (Radikari). Data perusahaan menunjukkan bahwa selama periode Januari–Desember 2022 terdapat 59 karyawan atau sebesar 20,88% dari total karyawan yang keluar dari perusahaan. Selain itu, hasil wawancara dengan kepala bagian HRD menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada periode tertentu dapat mencapai sekitar 18%, salah satunya setelah momen hari raya. Tingginya angka tersebut menunjukkan adanya tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Harris dan Cameron (dalam Purnomo, 2023) menyatakan bahwa tingkat *turnover* di atas 10% per tahun tergolong tinggi. Sejalan dengan itu, Gillies (dalam Puspita et al., 2024) menjelaskan bahwa tingkat *turnover* sebesar 5–10% masih tergolong normal, sedangkan angka di atas 10% mengindikasikan kondisi *turnover* yang tinggi.

PT Rajawali Berdikari Indonesia (Radikari) merupakan perusahaan *Managed Service Partner* yang didirikan pada tahun 2014 di Jakarta. Berawal sebagai penyedia layanan *contact center*, Radikari berkembang pesat dengan menyediakan berbagai layanan strategis, seperti *Contact Center*, *Customer Care*, *Business Support*, *Software Development & Maintenance*, *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Manpower Outsourcing (MPO)*, serta *Sales & Distribution*. Saat ini, Radikari melayani berbagai sektor industri krusial, seperti *e-commerce*, teknologi finansial, logistik, dan layanan keuangan, dengan dukungan lebih dari 2.000 karyawan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan mengusung budaya kerja BRAVE (*Beyond, Reliable, Accurate, Visionary, dan Empathy*) sebagai pedoman layanan dan pengembangan SDM.

Tata kelola operasional dan pembagian lini bisnis di PT Rajawali Berdikari Indonesia disajikan pada gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1 Struktur organisasi Radikari

Berdasarkan struktur organisasi pada gambar 1.1 di atas, terlihat bahwa operasional perusahaan terbagi ke dalam beberapa direktorat utama, di mana salah satu pilar bisnis terbesarnya berada di bawah direktorat BPO. Direktorat ini membawahi lini operasional yang tersebar secara geografis (*multi-site*), meliputi *Operations BPO* Jakarta, Semarang, Jogjakarta, hingga unit *Sales & Operations Telemarketing*. Pembagian wilayah operasional yang luas dengan skala jumlah tenaga kerja yang besar menciptakan tantangan tersendiri bagi manajemen dalam hal pengawasan, komunikasi internal, serta penanaman budaya kerja BRAVE secara merata hingga ke tingkat garda terdepan (*frontline staff*).

Selain tantangan struktur yang tersebar, karakter kerja pada bisnis BPO menempatkan karyawan pada tekanan operasional yang sangat tinggi. Dalam sistem BPO, karyawan Radikari menjalankan proses bisnis perusahaan klien yang diikat oleh standar indikator kinerja (*Key*

Performance Indicators/KPI) dan *Service Level Agreement (SLA)* yang ketat, seperti kecepatan penanganan (*handling time*), tingkat penyelesaian masalah (*resolution rate*), hingga kuota pencapaian target harian. Kondisi ini kerap memicu *role ambiguity* (kebingungan peran) dan dilema loyalitas (*dual-loyalty*), di mana karyawan harus mematuhi aturan operasional harian klien, namun secara hubungan kerja terikat dengan Radikari.

Tekanan beban kerja yang berulang (*repetitive*) dan rigiditas target KPI tanpa diimbangi oleh keterikatan emosional (*work engagement*) yang kuat dengan perusahaan berpotensi menurunkan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) karyawan. Pada tingkat yang lebih parah, kondisi disengaja untuk hanya bekerja seadanya (*quiet quitting*) hingga tingginya kecenderungan untuk mengundurkan diri (*turnover intention*) menjadi persoalan nyata yang berampak langsung pada kualitas layanan dan keberlangsungan bisnis Radikari.

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan pada 29 Mei 2026 terhadap 31 karyawan, sebanyak 38,7% responden (12 orang) mengaku pernah merasa kurang bersemangat atau bekerja hanya sebatas menyelesaikan tugas utama. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kurangnya apresiasi, tingginya beban kerja, tekanan target, pekerjaan tambahan di luar *jobdesk*, serta keterbatasan dukungan dan peluang pengembangan. Selain itu, sebanyak 22,6% responden (7 orang) menyatakan belum merasakan adanya kebijakan atau kondisi kerja yang membantu menjaga semangat dalam bekerja.

Sebaliknya, kondisi kerja yang suportif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kenyamanan karyawan dalam mengaktualisasikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif, hadirnya dukungan atasan dan rekan sejawat, pemberian apresiasi, kompensasi yang adil, kejelasan jalur pengembangan karir, serta pola komunikasi-kolaborasi yang efektif berimplikasi pada timbulnya perasaan dihargai dan diperhatikan. Perasaan psikologis ini pada akhirnya memperkuat retensi serta komitmen karyawan untuk bertahan di dalam organisasi. Ditinjau dari perspektif psikologis, dinamika lingkungan kerja tersebut tidak terlepas dengan berbagai dimensi pengalaman kerja karyawan, meliputi tingkat stres kerja, *burnout*, kepuasan kerja, hingga *work-life balance*. Dengan demikian, mengidentifikasi berbagai faktor penentu *work engagement* menjadi sangat penting guna merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat preventif dan berfokus pada kesejahteraan karyawan (*employee well-being*).

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, *work-life balance (WLB)* menduduki posisi penting dalam memengaruhi tingkat *work engagement*. Menurut Fisher et al. (2009), WLB mencerminkan kemampuan individu dalam menyelaraskan ekspektasi dunia kerja dan personal, sehingga kedua ranah tersebut berdampingan tanpa gangguan yang berarti. Keadaan

ini memungkinkan individu menuntaskan kewajiban profesional secara optimal tanpa mengorbankan pemenuhan kebutuhan non-kerja maupun aktivitas personal di luar pekerjaan (Maslichah & Hidayat, 2017). Penerapan WLB secara tepat memberikan implikasi positif bagi karyawan maupun keberlangsungan organisasi (Wirawan & Sukmarani, 2023). Bagi pihak organisasi, hadirnya keseimbangan ini berguna dalam mempertahankan talenta potensial (*talent retention*), menaikkan tingkat produktivitas, serta memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan. Selain itu, penerapan WLB yang baik dapat membantu mengurangi masalah seperti ketidakhadiran, keterlambatan, dan *turnover*. Dari sisi karyawan, kondisi tersebut dapat membantu menekan stres akibat pekerjaan, memberikan rasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas, mendukung kondisi fisik dan psikologis yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan.

Witriaryani et al. (2022) mengemukakan bahwa peningkatan *work engagement* membutuhkan penopang berupa terwujudnya *work-life balance*, mengingat motivasi kerja karyawan tidak terbatas pada pemenuhan aspek finansial semata, melainkan mencakup ekspektasi akan keselarasan antara tuntutan profesi dan kehidupan personal (Oludayo et al., 2018). Terciptanya kondisi seimbang tersebut memicu hasil kerja yang lebih positif, tecermin dari meningkatnya efikasi diri dalam merealisasikan target, melimpahnya pasokan energi serta dukungan dari lingkungan non-kerja, hingga terbangunnya hubungan timbal balik (*reciprocal engagement*) yang memberikan kemanfaatan mutual bagi organisasi (Ubay et al., 2023).

Meskipun demikian, berbagai survei menunjukkan bahwa pekerja muda di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mencapai *work-life balance*. Survei Mercer Marsh Benefits (A. Rahman, 2025) menunjukkan bahwa 52% Generasi Z di Indonesia mengalami stres setiap hari. Sementara itu, survei Gallup *State of the Global Workplace 2024* (A. Rahman, 2025) menemukan bahwa 16% pekerja Indonesia mengalami stres setiap hari dan 20% sering merasa marah di tempat kerja, menjadikan Indonesia berada pada peringkat keempat tertinggi di ASEAN untuk indikator tersebut. Temuan serupa ditunjukkan oleh survei nasional Perhimpunan Dokter Spesialis Kedokteran Okupasi Indonesia (IDKI) dan Lembaga Demografi UI (A. Rahman, 2025). Dari lebih dari 2.000 pekerja sektor formal dan informal di Jabodetabek, Surabaya, dan Medan, sebanyak 73% mengalami tekanan psikososial yang signifikan, 58% tidak memiliki tempat yang aman untuk membicarakan stres atau kelelahan, dan 41% mengalami gejala depresi atau kecemasan. Beban kerja yang berlebihan, gaya kepemimpinan yang otoriter, kurangnya waktu istirahat, serta tingginya tuntutan kehidupan perkotaan menjadi faktor yang memperburuk kondisi tersebut. Akibatnya, banyak pekerja merasa memiliki waktu yang terbatas untuk beristirahat, bersosialisasi, dan merawat diri.

Berdasarkan studi awal yang dilakukan penulis pada 29 Mei 2026 terhadap 31 karyawan PT. Rajawali Berdikari Indonesia (Radikari), sebanyak 58,1% responden (18 orang) menyatakan bahwa pekerjaan pernah mengganggu waktu istirahat maupun kehidupan pribadi mereka. Selain itu, 16,1% responden menyatakan sering bekerja di luar jam kerja atau tetap dapat dihubungi setelah jam kerja berakhir, sedangkan 64,5% mengalaminya pada kondisi tertentu. Kondisi tersebut umumnya terjadi akibat meningkatnya beban kerja, tuntutan *deadline*, pekerjaan tambahan, serta kebutuhan operasional yang mendesak. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa batas antara ranah profesional dan ranah pribadi masih belum jelas, yang pada akhirnya berisiko mengganggu keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan.

Kajian penelitian terdahulu mengonfirmasi hubungan positif antara *work-life balance* dan *work engagement*. Studi oleh Atlennur & Arianto (2024) serta Witriaryani et al. (2022) membuktikan bahwa optimalisasi *work-life balance* berbanding lurus dengan peningkatan *employee engagement* dan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan Wijaya & Soeharto (2021) yang mencatat pengaruh positif signifikan *work-life balance* terhadap *work engagement* ($r = 0,646$, $p < 0,01$) dengan sumbangan efektif mencapai 41,2%. Selaras dengan itu, Tampati et al. (2024) mengemukakan bahwa *work-life balance* bersama *perceived organizational support* berdampak positif signifikan terhadap *work engagement* dengan kontribusi 30,5%. Sementara pada populasi mahasiswa pekerja, Wulandari (2024) menemukan pengaruh signifikan *work-life balance* terhadap *work engagement* sebesar 25,8%, di mana seluruh dimensinya terbukti berkontribusi secara nyata.

Peran *work-life balance* terhadap *employee engagement* juga terkonfirmasi lintas generasi. Akbar & Handoyo (2024) menemukan pengaruh positif *work-life balance* terhadap *employee engagement* pada karyawan Generasi X, Y, dan Z dengan kontribusi 28,7%. Meskipun demikian, dimensi *work-life balance* yang paling dominan bervariasi antar generasi, dimana Generasi X lebih didorong oleh *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW), sedangkan Generasi Y dan Z lebih didominasi oleh *Personal Life Interference with Work* (PLIW). Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik demografis antargenerasi turut memoderasi dinamika hubungan kedua konstruk tersebut.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan arah hubungan yang positif, literatur empiris belum sepenuhnya sejalan. Pramana & Putra (2022) mengidentifikasi bahwa *work-life balance* tidak memberikan dampak signifikan secara langsung terhadap *work engagement*. Inkonsistensi temuan (*research gap*) ini memperlihatkan bahwa hubungan antar

variabel belum dapat digeneralisasi secara universal pada setiap kondisi, sehingga menegaskan urgensi penelitian lanjutan dalam beragam konteks organisasi dan karakteristik demografis pekerja.

Di samping *work-life balance*, kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi aspek lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam memahami kondisi psikologis karyawan. Di tengah dinamika lingkungan kerja yang diwarnai oleh tuntutan target dan perubahan ritme pekerjaan, tingkat kepuasan kerja berfungsi sebagai indikator utama yang memperlihatkan persepsi serta pemaknaan karyawan terhadap tugasnya. Titisari (dalam Apriansyah, 2021) mengartikan kepuasan kerja sebagai persepsi sikap dan perasaan individu terhadap ranah profesionalnya, yang tercermin melalui kesempatan promosi, kualitas relasi antar rekan kerja, pengawasan pimpinan, hingga sifat pekerjaan itu sendiri. Pandangan ini sejalan dengan Hanafiah (dalam Widyastuti, 2023) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang tecermin dari rasa senang dan antusiasme terhadap pekerjaan. Manifestasi dari kondisi ini dapat terlihat secara nyata melalui capaian prestasi, kedisiplinan, serta tingginya etos kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berpotensi memicu berbagai respons negatif, seperti timbulnya sikap apatis, peningkatan kecemasan, hingga menguatnya *turnover intention* (keinginan untuk mundur dari organisasi).

Sutrisno (dalam Mufidah, 2016) menjelaskan kepuasan kerja sebagai respons emosional yang timbul akibat perbandingan antara harapan karyawan dan realitas kerja yang dialaminya. Sikap ini terbentuk dari evaluasi individu terhadap berbagai faktor, meliputi lingkungan kerja, dinamika hubungan dengan rekan sejawat, sistem kompensasi, hingga kondisi fisik serta psikologis selama menjalankan tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana pengalaman yang diperoleh karyawan dalam pekerjaan mampu memenuhi harapan dan penghargaan yang mereka anggap penting. Tingkat kepuasan tersebut dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya keadilan kompensasi, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan individu, beban kerja, kondisi lingkungan kerja, ketersediaan fasilitas, gaya kepemimpinan, serta karakteristik pekerjaan (Rahmadhani & Priyanti, 2022). Selain itu, kepuasan kerja dapat terlihat dari munculnya perasaan positif maupun negatif sebagai hasil dari interaksi yang berlangsung antara karyawan dan lingkungan tempat mereka bekerja (Mufidah, 2016).

Berdasarkan survei Jobstreet (2022) yang melibatkan 17.623 responden, diketahui bahwa sebagian besar karyawan, yaitu sebesar 73%, menyatakan belum merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Kondisi tersebut berkaitan dengan beberapa permasalahan dalam pekerjaan, antara lain ketidaksesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan yang

dirasakan oleh 54% responden dan terbatasnya kesempatan untuk mengembangkan karier yang dilaporkan oleh 60% responden. Selain itu, mayoritas responden yakni sebesar 85% merasa belum mencapai *work-life balance* yang ideal, dan 62% di antaranya mengalami gangguan tidur akibat beban pikiran terkait pekerjaan. Temuan survei tersebut menegaskan bahwa isu kepuasan kerja masih menjadi tantangan signifikan yang memerlukan perhatian serius dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Berdasarkan studi awal yang dilakukan pada 29 Mei 2026 terhadap 31 karyawan PT. Rajawali Berdikari Indonesia (Radikari), kondisi kerja secara umum dinilai cukup baik, dengan jam kerja, target, dan beban kerja yang masih dapat dikelola. Namun, tantangan berupa peningkatan *workload*, tuntutan target, dan pekerjaan tambahan pada periode tertentu tetap dirasakan karyawan. Sebanyak 29% responden (9 orang) menyatakan kurang puas terhadap kondisi kerja yang ada. Meskipun hubungan dan komunikasi dengan atasan maupun rekan kerja dinilai mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, sebagian karyawan masih menilai bahwa sistem apresiasi dan peluang pengembangan karier belum berjalan secara optimal.

Berbagai pengkajian terdahulu mengindikasikan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) berbanding lurus dengan peningkatan *work engagement*. Lienardo et al. (2017) membuktikan bahwa *organizational trust* dan *job satisfaction* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *employee engagement*, baik secara parsial maupun simultan. Temuan selaras dilaporkan oleh Widyaningsih & Pramono (2025) yang menemukan hubungan positif signifikan antara *job satisfaction* dan *work engagement* dengan koefisien korelasi kuat sebesar 0,728 ($p < 0,05$). Di samping itu, Stefani & Santoso (2020) mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* tidak hanya memicu *work engagement*, melainkan turut memberikan dampak positif signifikan terhadap *organizational commitment* dan *happiness at work*.

Meski demikian, literatur terdahulu belum menunjukkan konsistensi hasil mengenai keterkaitan kedua variabel tersebut. Penelitian Fairnandha (2021) mengungkapkan bahwa *job demands* dan *job satisfaction* tidak berdampak signifikan terhadap *work engagement*. Hasil senada ditunjukkan oleh Annisa et al. (2022), di mana *quality of work life* dan *social support* berpengaruh terhadap *employee engagement*, sedangkan *job satisfaction* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Sementara itu, Asan & Huliselan (2020) menemukan adanya perbedaan berdasarkan karakteristik pekerjaan, dimana *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* pada kelompok karyawan *high-contact*, tetapi efek tersebut tidak ditemukan pada kelompok *low-contact*. Adanya *research gap* dan variasi temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan *work engagement* sangat

dipengaruhi oleh konteks organisasi serta karakteristik penugasan, sehingga memerlukan pengujian empiris lebih lanjut pada sampel yang beranekaragam.

Berdasarkan pemaparan fenomena dan kajian empiris sebelumnya, *work engagement* memegang peranan krusial bagi organisasi karena berbanding lurus dengan efektivitas kinerja, komitmen, serta tingkat produktivitas. Namun, realita di lapangan mengindikasikan bahwa keterikatan kerja karyawan belum mencapai titik optimal. Kondisi ini tecermin pada karyawan PT Radikari melalui kemunculan indikasi kerja sekadar pemenuhan kewajiban (*quiet quitting*), tingginya laju *turnover*, serta masih ditemukannya hambatan keseimbangan kehidupan-kerja dan ketidakpuasan terhadap dinamika kerja.

Meskipun sebagian besar penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa *work-life balance* dan *job satisfaction* merupakan prediktor kunci bagi *work engagement*, literatur yang ada masih menunjukkan adanya celah inkonsistensi (*inconsistency gap*). Sejumlah studi melaporkan pengaruh yang signifikan, sedangkan riset lainnya justru mendapati hasil sebaliknya. Selain keterbatasan tersebut, pengujian secara simultan mengenai dampak *work-life balance* dan *job satisfaction* terhadap *work engagement* masih relatif terbatas, terutama pada sektor jasa alih daya (*outsourcing*) di Indonesia. Adanya *gap* ilmiah inilah yang mendorong urgensi kajian ulang untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif pada konteks organisasi yang spesifik.

Berdasarkan dinamika fenomena dan kesenjangan teoritis tersebut, penelitian yang menelaah pengaruh *work-life balance* dan *job satisfaction* terhadap *work engagement* menjadi sangat relevan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gambaran *work engagement* pada karyawan PT Radikari beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Secara praktis, temuan riset ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan tata kelola sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan, sekaligus mampu memperkuat keterikatan dan retensi karyawan. Atas dasar pertimbangan tersebut, peneliti menetapkan judul penelitian: **“Pengaruh Work-Life Balance dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement pada Pekerja PT Radikari.”**

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif *work-life balance* dan *job satisfaction* secara simultan terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari?
2. Apakah terdapat pengaruh positif *work-life balance* terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari?

3. Apakah terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari?

Tujuan Penelitian

Berlandaskan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dipaparkan, tujuan dari pelaksanaan penelitian ini meliputi:

1. Mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *job satisfaction* secara simultan terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari.
2. Mengetahui pengaruh positif *work-life balance* terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari.
3. Mengetahui pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada pekerja yang bekerja di PT Radikari.

Kegunaan Penelitian

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis dan praktis.

Kegunaan Teoritis. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konstruktif bagi perkembangan dan dinamika ilmu psikologi, khususnya pada ranah Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), melalui pembuktian empiris terkait hubungan *work-life balance* dan *job satisfaction* terhadap *work engagement*. Di samping itu, hasil pengkajian ini berpotensi memperluas pemahaman teoretis mengenai signifikansi kedua variabel prediktor tersebut dalam membentuk keterikatan kerja karyawan. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi akademis serta menambah sumber literatur ilmiah, utamanya yang berkonteks pada karakteristik tenaga kerja di Indonesia.

Kegunaan Praktis. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen perusahaan dan organisasi dalam merumuskan kebijakan serta program kerja yang mendukung keselarasan kehidupan pribadi-profesional dan meningkatkan kepuasan kerja. Langkah preventif dan bentuk intervensi ini bertujuan untuk mengoptimalkan *work engagement* sekaligus meminimalkan risiko terjadinya *disengagement* pada karyawan. Bagi para pekerja, riset ini berfungsi sebagai sarana edukatif untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan *work-life balance* dan kepuasan kerja guna membangun keterikatan yang positif. Terakhir, hasil kajian ini dapat dijadikan rujukan pembandingan bagi peneliti mendatang yang ingin mengeksplorasi variabel *work-life balance*, *job satisfaction*, dan *work engagement* dalam konteks organisasi maupun karakteristik sampel yang lebih beragam.