

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi setiap organisasi. Dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan yang semakin ketat, kemajuan teknologi yang pesat, dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi, peran sumber daya manusia menjadi semakin krusial. Keberhasilan suatu organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh keunggulan produk atau layanan, tetapi juga oleh kualitas dan kinerja sumber daya manusianya. Di tengah dinamika bisnis yang terus berubah, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan tersebut adalah memiliki karyawan yang terlibat penuh (*engaged*) dalam pekerjaannya. *Work engagement* atau keterikatan kerja (WE) menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam upaya memaksimalkan potensi sumber daya manusianya.

Work engagement karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya, mereka akan menunjukkan dedikasi luar biasa, menghasilkan kinerja optimal, dan berkontribusi secara proaktif terhadap kemajuan perusahaan. Hal ini tercermin dari meningkatnya produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan yang dihasilkan. Perusahaan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi juga menikmati berbagai keuntungan seperti rendahnya tingkat *turnover*, minimnya absensi, dan terciptanya budaya kerja yang positif.

Lebih jauh lagi, *work engagement* berperan vital dalam mendorong pertumbuhan berkelanjutan organisasi. Karyawan yang *engaged* tidak hanya sekedar menjalankan tugas, tetapi

juga memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap perusahaan. Mereka akan secara sukarela memberikan upaya ekstra, mengembangkan solusi kreatif untuk berbagai tantangan, dan menjadi duta yang efektif bagi citra perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan keunggulan kompetitif organisasi di pasar.

Work engagement terbukti memberikan dampak positif yang signifikan bagi kinerja organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2010), karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, kreativitas, dan kualitas kerja yang lebih baik. Mereka bekerja dengan semangat, dedikasi, dan fokus untuk mencapai tujuan perusahaan (Bakker & Demerouti, 2008). Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Mereka termotivasi untuk tetap tinggal dan memberikan upaya terbaiknya (Schaufeli & Bakker, 2004). Kondisi ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan talenta-talenta terbaiknya, menurunkan biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menjaga stabilitas organisasi (Harter *et al.*, 2002).

Dalam konteks global, laporan Gallup's State of the Global Workplace (2023) yang dapat diakses secara publik menunjukkan bahwa hanya 33% karyawan di seluruh dunia yang *engaged* dalam pekerjaan mereka. Meskipun tidak memberikan data spesifik untuk Indonesia, laporan ini memberikan *benchmark* global yang relevan untuk memahami situasi *engagement* karyawan. *Work engagement* itu sendiri merujuk pada keadaan pikiran yang positif dan terpenuhi terkait pekerjaan, yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk gaji, tetapi juga memiliki koneksi emosional dan intelektual yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Mereka cenderung lebih produktif, inovatif, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan.

Pentingnya *work engagement* dapat dilihat dari berbagai aspek. Dari segi produktivitas, karyawan yang *engaged* cenderung menghasilkan *output* yang lebih berkualitas dengan efisiensi yang lebih tinggi. Dalam hal inovasi, mereka lebih cenderung berkontribusi dengan ide-ide kreatif dan solusi inovatif, membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Selain itu, *work engagement* juga berkaitan erat dengan retensi karyawan, menciptakan budaya organisasi yang positif, dan pada akhirnya berdampak pada profitabilitas perusahaan.

Keterikatan kerja (*work engagement*) telah menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Seiring dengan kemajuan teknologi, dinamika generasi baru di tempat kerja, dan kepercayaan karyawan terhadap Perusahaan. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan keterikatan kerja. Karyawan yang percaya pada perusahaan mereka memiliki tingkat Kepuasan kerja yang tinggi dan risiko kelelahan yang rendah. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan juga menjadi faktor penting untuk menarik dan mempertahankan talenta.

Perumda Tirta Serambi Mekah Padang Panjang, perusahaan daerah penyedia air minum di Kota Padang Panjang, telah mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) para karyawannya. Upaya ini dilakukan mengingat pentingnya *work engagement* dalam mendorong produktivitas, komitmen, dan retensi karyawan. Dalam konteks Perumda Tirta Serambi Mekah, penerapan kebijakan kerja yang lebih fleksibel telah memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan pribadi mereka dengan lebih baik. Akibatnya, tingkat keterikatan kerja karyawan di perusahaan ini telah meningkat. Selain itu, hasil survei internal menemukan bahwa karyawan yang merasa memiliki lebih banyak kontrol atas jadwal kerja mereka cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam

melakukan pekerjaan, untuk informasi lebih lanjut tentang karyawan Perumda Tirta Serambi Padang Panjang, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Jumlah Karyawan Perumda Tirta Serambi Padang Panjang

No	Karyawan	Jumlah
1	Karyawan tetap	30 orang
2	Pegawai kontrak	7 orang
3	Tenaga Harian Lepas	8 orang
	Total karyawan	45 orang

Sumber: Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang 2024

Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang mempekerjakan 45 orang. Perumda Tirta Serambi Mekah Padang Panjang juga memiliki beberapa program untuk meningkatkan hubungan kerja karyawannya. Data dari Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang menunjukkan bahwa karyawan telah melihat peningkatan efisiensi dan produktivitas sebagai hasil dari penerapan teknologi canggih dalam operasi sehari-hari. Selain itu, survei internal menemukan bahwa 68% pekerja merasa puas dengan tempat kerja mereka yang memberi mereka kesempatan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Selain itu, perusahaan menawarkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan kerja yang semakin kompleks.

Hasil survei menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki lebih banyak kebebasan untuk mengatur jadwal kerja mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka jika mereka menggunakan kebijakan kerja yang lebih fleksibel untuk menyeimbangkan komitmen pribadi dan profesional mereka.

Tabel 2 Data Ketidakhadiran Pegawai Perumda Tirta Serambi 2023-2024

No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Absen/Bulan		Jumlah Absensi (Orang)
			Sakit (Hari)	Izin (Hari)	
1	Juni	47 orang	17	6	23
2	Juli	47 orang	4	10	14
3	Agustus	47 orang	11	4	15
4	September	47 orang	23	11	34
No.	Bulan	Jumlah Pegawai	Absen/Bulan		Jumlah Absensi (Orang)
			Sakit (Hari)	Izin (Hari)	
5	Oktober	47 orang	21	6	27
6	November	46 orang	21	17	38
7	Desember	46 orang	5	6	11
8	Januari	45 orang	7	12	19
9	Februari	45 orang	11	13	24
10	Maret	45 orang	13	5	18
11	April	45 orang	9	3	12
12	Mei	45 orang	12	4	16

Sumber: Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang, 2024

Tabel 2 menunjukkan tingkat ketidakhadiran pegawai Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang pada tahun 2023, yang tampak cukup berfluktuasi setiap bulannya. Terlihat ada beberapa bulan dengan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, terutama pada bulan September dan November, dengan jumlah ketidakhadiran masing-masing sebanyak 34 dan 38 hari. Tingginya angka ketidakhadiran ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kondisi kesehatan, tingkat stres, atau beban kerja yang berlebihan, yang mungkin mempengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*) para pegawai.

Work engagement merupakan keadaan di mana pegawai memiliki energi, dedikasi, dan ketekunan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi bisa menjadi indikasi adanya penurunan keterlibatan kerja. Pegawai yang merasa tidak memiliki dukungan atau beban kerja yang seimbang mungkin akan lebih sering mengambil izin atau absen, yang dapat menurunkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Sebaliknya, tingkat ketidakhadiran yang rendah bisa mencerminkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, di mana pegawai lebih termotivasi dan bersemangat untuk hadir dan terlibat dalam tugas sehari-hari mereka.

Tabel 3 Hasil Pra Survey mengenai *Work Engagement* Karyawan Perumda Tirta Serambi

No	Pertanyaan	Rata-rata Jawaban
1	Saya merasa antusias dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan saya	2.6875
2	Saya merasa memiliki energi yang tinggi ketika bekerja.	2.9375
3	Saya merasa fokus dan terlibat sepenuhnya dalam tugas-tugas pekerjaan saya.	4.125
4	Saya merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pekerjaan.	4.3125
5	Saya merasa memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan saya.	4.5625
6	Saya merasa terlibat secara kognitif dalam pekerjaan saya, yaitu berpikir aktif dan berkontribusi dengan ide dan solusi.	2.9375
	Rata - rata	3.59375

Sumber: Survey 2024

Berdasarkan hasil pra-survei terkait *work engagement* di Perumda Tirta Serambi, terlihat adanya variasi tingkat keterikatan kerja di antara karyawan. Secara umum, karyawan menunjukkan motivasi yang tinggi serta rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Namun, beberapa aspek seperti antusiasme, energi, dan keterlibatan kognitif dalam pekerjaan relatif rendah. Ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa bertanggung jawab dan termotivasi, mereka mungkin merasa kurang semangat, energi, dan keterlibatan aktif dalam tugas sehari-hari.

Fenomena ini dapat mencerminkan adanya kendala dalam kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) atau keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance/WLB*). Data absensi sebelumnya, yang menunjukkan tingkat ketidakhadiran yang tinggi pada bulan-bulan tertentu, seperti September (34 hari) dan November (38 hari), memperkuat indikasi adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Tingginya angka ketidakhadiran ini mungkin diakibatkan oleh kurangnya dukungan terhadap QWL dan WLB, yang berdampak pada rendahnya energi dan semangat kerja.

Fenomena ini didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh WLB dan QWL. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* atau keterikatan kerja berkaitan erat dengan tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (energi), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Karyawan yang merasa didukung dalam keseimbangan kehidupan kerja dan memiliki lingkungan kerja yang positif cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi, yang mencakup ketiga dimensi ini. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara beban kerja dan kebutuhan pribadi sering kali menurunkan tingkat keterikatan kerja karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Selain *work engagement* (WE), *Quality of Work Life* (QWL) juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. QWL adalah suatu konsep yang mencerminkan kondisi

dan pengalaman karyawan di tempat kerja, meliputi aspek kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial. Menurut Walton (1973), QWL mencakup delapan dimensi utama: kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang aman dan sehat, pengembangan kapasitas, pertumbuhan dan keamanan kerja, integrasi sosial, hak-hak karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, dan relevansi sosial. QWL mengacu pada sejauh mana karyawan dapat memenuhi kebutuhan personal dan profesionalnya melalui pengalaman bekerja di perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan mereka, hal ini akan meningkatkan Kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan mendorong timbulnya keterikatan kerja yang kuat.

Pentingnya QWL dalam organisasi modern tidak dapat diabaikan karena berkaitan langsung dengan *sustainability* organisasi. Karyawan yang merasakan QWL yang baik cenderung menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, dan komitmen organisasi yang kuat (Sirgy *et al.*, 2016).

Tabel 4 Hasil Pra Survey mengenai *Quality of Work Life* Karyawan Perumda Tirta Serambi

No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban
1	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja di perusahaan ini.	4.125
2	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan saya.	3.75
3	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberikan arti dan tujuan yang jelas.	3.625
4	Saya merasa bahwa kebutuhan dan harapan saya sebagai karyawan terpenuhi di perusahaan ini.	3.563
No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban
5	Saya merasa bahwa perusahaan ini memberikan dukungan yang cukup untuk meningkatkan kualitas hidup kerja saya.	3.625
	Rata - rata	3.7376

Sumber: Survey 2024

Hasil pra survei yang dilakukan terhadap 16 karyawan Perumda Tirta Serambi Padang Panjang mengenai *Quality of Work Life* (QWL) adalah dapat dilihat bahwa pada poin 4, yang menyatakan mengenai pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan di perusahaan, memiliki rata-rata jawaban terendah (3.563) dibandingkan dengan poin lainnya dalam variabel *Quality of Work Life* (QWL). Rendahnya nilai pada poin ini mengindikasikan bahwa karyawan di Perumda Tirta Serambi merasa perusahaan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Hal ini penting, karena menurut Raziq dan Maulabakhsh (2015) pemenuhan kebutuhan karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, yang merupakan faktor mediasi penting dalam meningkatkan *Work Engagement* (WE). Ketika kebutuhan dan harapan karyawan tidak terpenuhi, Kepuasan kerja mereka cenderung menurun, yang berdampak negatif pada keterlibatan dalam pekerjaan.

Selanjutnya, menurut Bakker dan Demerouti (2007) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan dimensi *vigor* dan *dedication* pada WE, yaitu energi, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaan. Menurut teori *Conservation of Resources* (COR), kurangnya pemenuhan kebutuhan dapat menyebabkan kelelahan emosional dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, karena mereka merasa sumber daya yang mereka miliki tidak cukup untuk mencapai tujuan profesional mereka. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Nanjundeswaraswamy & Swamy (2013) yang menekankan pentingnya memenuhi berbagai aspek QWL untuk meningkatkan Kepuasan kerja.

Hasil pra survei ini memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang dampak QWL terhadap *Work Engagement* di Perumda Tirta Serambi Padang Panjang, sebagaimana disarankan oleh Zheng *et al.*, (2021) untuk mengeksplorasi hubungan antara QWL, kesejahteraan psikologis,

dan *Work Engagement* dalam konteks organisasi yang spesifik. Temuan awal ini juga menunjukkan potensi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui QWL.

Fluktuasi ini menunjukkan pentingnya memperhatikan aspek kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dan keseimbangan kerja-hidup (*Work-Life Balance*) dalam organisasi, karena kedua aspek tersebut berperan penting dalam membangun *work engagement*. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung serta kebijakan yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat keterlibatan kerja pegawai dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya bisa mengurangi ketidakhadiran dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Ketidakhadiran sering kali digunakan sebagai salah satu indikator yang dapat menggambarkan kondisi QWL dan WLB dalam suatu organisasi. Berdasarkan data ketidakhadiran pegawai Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang, terlihat adanya fluktuasi absensi setiap bulan, dengan beberapa bulan menunjukkan angka yang cukup tinggi, seperti September (34 hari) dan November (38 hari). Absensi yang tinggi ini bisa disebabkan oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang kurang mendukung, beban kerja yang berat, atau kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek QWL dan WLB di organisasi perlu mendapatkan perhatian lebih.

WLB dan QWL yang dirasakan karyawan di Perumda Tirta Serambi sangat memengaruhi tingkat keterikatan kerja mereka. Data ketidakhadiran ini menunjukkan bahwa tingkat absensi yang tinggi dapat menjadi tanda adanya tantangan dalam mempertahankan WLB atau menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika kebijakan yang fleksibel dan lingkungan kerja yang sehat diterapkan, karyawan cenderung lebih mampu menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada Kepuasan kerja dan keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih terlibat dalam tugas sehari-hari dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi memungkinkan mereka untuk memiliki energi dan semangat yang positif dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kondisi ini tidak hanya berkontribusi pada keterikatan kerja yang lebih tinggi tetapi juga mendukung peningkatan produktivitas organisasi. Sebaliknya, ketika QWL dan WLB rendah, ketidakhadiran pegawai sering meningkat, yang berpotensi menurunkan keterikatan kerja dan kinerja.

Selain *Quality of Work Life*, WLB juga memainkan peran penting dalam meningkatkan *Work Engagement* karyawan. WLB merupakan komponen pertama yang mempengaruhi tingkat keterikatan kerja di perusahaan. Dengan WLB yang baik, karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan mereka tanpa mengorbankan waktu dan tenaga yang mereka butuhkan untuk menjalani kehidupan pribadi dan keluarga mereka. WLB adalah kondisi di mana seseorang dapat mengatur waktu dengan baik atau menyelaraskan pekerjaan di tempat kerja, kehidupan keluarga, dan kepentingan pribadi (Lumunon *et al.*, 2019). Menurut Al-Alawi (2021) menyatakan bahwa WLB memainkan peran penting dalam menentukan jumlah waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyeimbangkan tanggung jawab mereka sebagai karyawan dan kehidupan pribadi mereka. Akibatnya, program WLB sangat penting karena berfokus pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Pegawai yang sehat dan bekerja untuk waktu yang lama akan membantu Perusahaan tempatnya bekerja (Joo, BK & Lee, 2017).

Penelitian terbaru oleh Vaziri *et al.*, (2020) menemukan bahwa WLB yang seimbang berkontribusi signifikan pada peningkatan *Work Engagement*, terutama dalam konteks kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19. Lebih lanjut, studi oleh Adisa *et al.*, (2022), yang menegaskan

bahwa implementasi kebijakan WLB yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan tidak hanya *Work Engagement*, tetapi juga Kepuasan kerja karyawan.

Untuk Perumda Tirta Serambi Padang Panjang, memahami hubungan antara WLB dan keterlibatan kerja sangat penting karena karyawan menghadapi masalah yang berbeda dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan tuntutan pekerjaan mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih lanjut tentang bagaimana WLB dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan di perusahaan air minum daerah ini. Untuk mendukung penelitian ini, prasurevei tentang pengaruh WLB terhadap komitmen kerja di Perumda Tirta Serambi dilakukan.

Tabel 5 Hasil Pra Survey mengenai *Work Life Balance* Karyawan Perumda Tirta Serambi

No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban
1	Saya dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik.	3.4375
2	Saya merasa memiliki keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	3.75
3	Saya memiliki waktu yang cukup untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan.	3.625
4	Saya merasa bahwa tuntutan pekerjaan tidak mengganggu kehidupan pribadi saya.	3.8125
5	Saya dapat memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi dengan baik.	4.0625
	Rata - rata	3.7375

Sumber: Survei 2024

Berdasarkan hasil pra-survei mengenai *Work-Life Balance* (WLB) karyawan Perumda Tirta Serambi, dapat dilihat bahwa pada poin 1 dan 3, yaitu pernyataan dapat mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan baik dan pernyataan mengenai waktu yang cukup untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan, memiliki rata-rata jawaban yang lebih rendah dengan rata –

rata jawaban 3.4375 dan 3.625 dibandingkan poin lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan mungkin merasa waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum optimal dan waktu mereka untuk kegiatan di luar pekerjaan masih belum mencukupi. Menurut Greenhaus dan Allen (2011), waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi berperan penting dalam meningkatkan *vigor*, atau energi dan semangat kerja karyawan. Ketika waktu ini terbatas, karyawan dapat mengalami penurunan motivasi dan energi untuk berkontribusi penuh dalam pekerjaan. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam mencapai WLB yang optimal.

Di sisi lain, poin yang mendapatkan nilai tertinggi adalah pernyataan nomor 5, yaitu tentang kemampuan karyawan memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi dengan rata-rata jawaban sebesar 4.0625. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan umumnya merasa mampu menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Kalliath dan Brough (2008), kemampuan untuk memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi dapat meningkatkan *dedication* dan *absorption* karyawan, yaitu komitmen serta keterlibatan mendalam dalam pekerjaan. Ketika karyawan dapat menjaga keseimbangan ini, mereka cenderung lebih fokus dan terlibat dalam tugas-tugas pekerjaan. Adanya variasi dalam respon menunjukkan perlunya perhatian lebih lanjut pada aspek ini. Temuan ini sejalan dengan penelitian Adisa *et al.*, (2022) yang menekankan pentingnya implementasi kebijakan WLB yang efektif untuk meningkatkan *Work Engagement* dan Kepuasan kerja karyawan.

Selain QWL dan WLB yang memberikan pengaruh terhadap *Work Engagement*, Kepuasan kerja sebagai mediasi dalam pengaruh terhadap *Work Engagement* juga memiliki pengaruh positif yang serupa, ini memiliki peran penting Kepuasan kerja dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, oleh Kang dan Busser (2018) mengonfirmasi peran mediasi Kepuasan kerja

dalam hubungan antara iklim psikologis organisasi dan *Work Engagement*, menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Tabel 6 Hasil Pra Survey mengenai Kepuasan kerja Karyawan Perumda Tirta Serambi

No	Pernyataan	Rata-rata Jawaban
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya di perusahaan ini.	3.8125
2	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberikan kepuasan intrinsik.	3.875
3	Saya merasa dihargai dan diakui atas kontribusi saya di tempat kerja.	3.8125
4	Saya merasa bahwa pekerjaan saya sesuai dengan minat dan nilai-nilai pribadi saya.	4.1875
5	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memberikan peluang untuk berkembang karier.	3.875
	Rata - rata	3.9125

Sumber: Survei 2024

Hasil pra survei ini memberikan gambaran awal yang positif tentang Kepuasan kerja di Perumda Tirta Serambi, yang dapat menjadi mediator yang baik antara *Quality of Work Life* (QWL) dan *Work-Life Balance* (WLB) terhadap *Work Engagement*. Namun, perlu diperhatikan bahwa ini adalah pra survei dengan sampel kecil (16 responden), sehingga penelitian lebih lanjut dengan sampel yang lebih besar mungkin diperlukan untuk mendapatkan hasil yang lebih representatif.

Hasil ini juga menunjukkan tingkat Kepuasan kerja yang cukup tinggi di Perumda Tirta Serambi, yang dapat menjadi mediator yang efektif antara QWL, WLB, dan *Work Engagement*, sesuai dengan model yang diajukan oleh Saks (2006). Selain itu, aspek penghargaan dan pengakuan memiliki nilai yang relatif lebih rendah, yang mungkin memerlukan perhatian khusus dalam penelitian utama untuk memahami dampaknya terhadap *work engagement*. Tingginya

tingkat kesesuaian pekerjaan dengan nilai pribadi dan peluang pengembangan karier mendukung teori *Job Demands-Resources* (JD-R) dari Bakker dan Demerouti (2007), yang menekankan pentingnya sumber daya pekerjaan dalam meningkatkan *engagement*.

Fenomena ini dapat mencerminkan adanya kendala dalam kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) atau keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance/WLB*). Data absensi sebelumnya, yang menunjukkan tingkat ketidakhadiran yang tinggi pada bulan-bulan tertentu, seperti September (34 hari) dan November (38 hari), memperkuat indikasi adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Tingginya angka ketidakhadiran ini mungkin diakibatkan oleh kurangnya dukungan terhadap QWL dan WLB, yang berdampak pada rendahnya energi dan semangat kerja.

Fenomena ini didukung oleh beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh WLB dan QWL. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *work engagement* atau keterikatan kerja berkaitan erat dengan tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (energi), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Karyawan yang merasa didukung dalam keseimbangan kehidupan kerja dan memiliki lingkungan kerja yang positif cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi, yang mencakup ketiga dimensi ini. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara beban kerja dan kebutuhan pribadi sering kali menurunkan tingkat keterikatan kerja karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004).

WLB memainkan peran penting dalam menjaga energi dan antusiasme karyawan (Al - Alawi 2021). Ketika WLB dan QWL terpenuhi, karyawan lebih mampu memenuhi tuntutan kerja tanpa mengorbankan waktu pribadi mereka, sehingga berkontribusi pada semangat dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Dukungan terhadap keseimbangan ini menjadi penting untuk mempertahankan energi, semangat, dan keterlibatan karyawan.

Work Engagement (WE) telah menjadi faktor kunci kesuksesan berbagai jenis organisasi, baik dalam sektor bisnis, pemerintahan, maupun organisasi non-profit. Tingginya tingkat WE karyawan terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga berlaku pada organisasi penyedia layanan publik, salah satunya Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Serambi Padang Panjang yang bergerak di bidang penyediaan air minum.

Sebagai penyedia layanan vital bagi masyarakat, Perumda Tirta Serambi Padang Panjang perlu memastikan karyawannya memiliki tingkat *Work Engagement* yang optimal. Dalam upaya ini, faktor *Quality of Work Life* (QWL) dan *Work-Life Balance* (WLB) menjadi aspek yang patut diperhatikan, dengan Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang potensial. Pemahaman mendalam tentang hubungan antara faktor-faktor ini diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.

Work engagement merupakan aspek penting yang mencakup seluruh jenis organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, maupun organisasi lainnya. Salah satu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik adalah PDAM Tirta Serambi Padang Panjang, sebuah perusahaan daerah yang bertugas sebagai penyedia layanan air minum bagi masyarakat. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dalam penyediaan kebutuhan air bersih, PDAM Tirta Serambi Padang Panjang memerlukan karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi untuk memastikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Dalam konteks PDAM Tirta Serambi Padang Panjang, *work engagement* menjadi kunci utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan pelanggan tetapi juga pada efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh

karena itu, pemahaman dan pengelolaan *work engagement* karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen PDAM Tirta Serambi Padang Panjang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan menggunakan judul **Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Work Life Balance* terhadap *Work Engagement* dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pada Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang.**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang berkaitan dengan *quality of work life*, *work life balance*, *work engagement*, dan Kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?
2. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?
3. Bagaimanakah pengaruh *quality of work life* terhadap Kepuasan kerja pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?
4. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap Kepuasan kerja pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?
5. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan kerja terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?
6. Bagaimanakah peran mediasi Kepuasan kerja antara hubungan *quality of work life* dan *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?

7. Bagaimanakah peran mediasi Kepuasan kerja antara hubungan *work life balance* dan *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan berikut dengan menggunakan rumusan masalah yang ada sebagai titik tolak, yaitu:

1. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
2. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
3. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh *quality of work life* terhadap Kepuasan kerja pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
4. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap Kepuasan kerja pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
5. Untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
6. Untuk menganalisis bagaimana peran mediasi Kepuasan kerja antara hubungan *quality of work life* dan *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.
7. Untuk menganalisis bagaimana peran mediasi Kepuasan kerja antara hubungan *work life balance* dan *work engagement* pada Perumda Tirta Serambi Padang Panjang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini memberikan dua manfaat, yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti serta pembaca mengenai *quality of work life*, *work life balance*, *work engagement*, dan Kepuasan kerja. Selain itu, diharapkan penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan ketika mengambil keputusan yang berkaitan dengan hubungan antara *quality of work life*, *work life balance*, dan Kepuasan kerja terhadap *work engagement* karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti ingin mengkaji variabel *quality of work life* dan *work life balance* sebagai variabel independen dengan *work engagement* sebagai variabel dependen yang akan dimediasi oleh Kepuasan kerja. Sebagai objek penelitian nya, peneliti melakukan penelitian pada Perumda Tirta Serambi Kota Padang Panjang.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan, penelitian ini terbagi kedalam lima bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian awal skripsi yang memaparkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dari penelitian, manfaat dari penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat. Selain itu, terdapat juga rangkuman penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka konseptual penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang penguraian dan penjelasan tentang jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, serta metode analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas persoalan tentang analisis dan pembahasan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dengan membandingkan data yang terkumpul dengan landasan teori.

BAB V PENUTUP

Merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi dan saran dari hasil penelitian.

