

BAB I

PENDAHULUAN

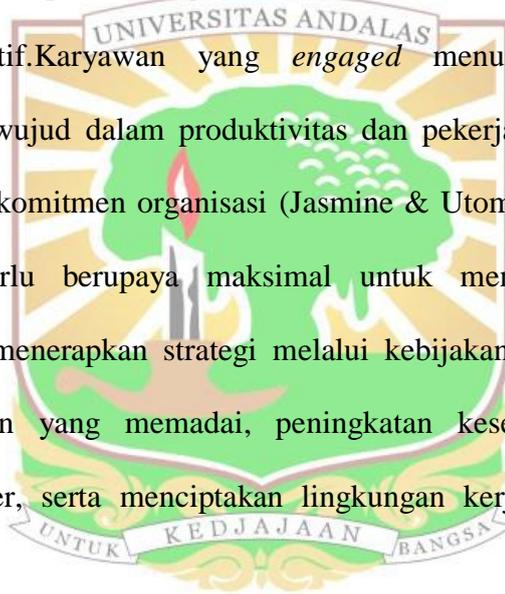
1.1 Latar Belakang

Industri semen memiliki peran krusial dalam perekonomian suatu negara, terutama dalam mendukung perkembangan sektor infrastruktur. Permintaan yang tinggi terhadap semen mendorong munculnya perusahaan-perusahaan baru di industri ini, sehingga meningkatkan tingkat persaingan di pasar semen Indonesia (Armi et al., 2022). Berdasarkan data dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI), (2024) bahwa saat ini jumlah perusahaan semen yang tergabung menjadi anggota adalah sebanyak 14 perusahaan, kondisi ini menggambarkan berkembangnya industri semen di Indonesia dan tentunya berakibat kepada tingginya persaingan di sektor ini.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, setiap perusahaan harus berfokus pada pengembangan strategi yang dapat mendukung keberlanjutan operasional dan ekspansi pasar. Aguinis (2019) berpendapat bahwa sumber daya utama yang membedakan organisasi adalah karyawan. Peranan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi menjadi faktor yang terpenting karena tanpa kehadiran karyawan, berbagai sumber daya lain seperti bahan baku, mesin, dan uang akan menjadi sia-sia (Sinambela, 2020). Organisasi yang memiliki karyawan yang *engaged*, termotivasi, dan berbakat, serta mampu memberikan layanan luar biasa kepada pelanggan dan menghasilkan ide-ide inovatif, akan lebih unggul dibandingkan pesaingnya, meskipun produk yang ditawarkan serupa dengan yang ada di pasar. Dalam konteks ini terlihat betapa pentingnya peran karyawan

sehingga kepuasan karyawan merupakan hal mendasar untuk kesuksesan suatu organisasi (Pella, 2020), sehingga strategi yang dapat dikembangkan perusahaan difokuskan pada peningkatan kepuasan karyawan.

Menurut Aguinis (2019), *employee engagement* merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi, sehingga keterlibatan tersebut berperan sebagai elemen esensial dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Karyawan yang *engaged* menunjukkan keterlibatan psikologis, yang terwujud dalam produktivitas dan pekerjaan berkualitas tinggi sebagai ciri penting komitmen organisasi (Jasmine & Utomo, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya maksimal untuk meningkatkan *employee engagement* dengan menerapkan strategi melalui kebijakan yang berfokus pada pemberian dukungan yang memadai, peningkatan kesejahteraan karyawan, pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.



Selanjutnya, dalam merancang strategi peningkatan *employee engagement*, perusahaan juga perlu mempertimbangkan karakteristik demografis karyawan, termasuk perbedaan generasi yang ada di tempat kerja. Perbedaan nilai, harapan, serta preferensi antar generasi dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, pemahaman mengenai komposisi generasi dalam organisasi menjadi penting sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan tepat sasaran. Berikut adalah pengelompokan generasi berdasarkan rentang usia (Goh & Lee, 2018):

Tabell.1Karakteristik Generasi

No	Generasi	Tahun Lahir	Karakteristik
1	X	1965-1980	Mandiri, adaptif, menghargai <i>work life balance</i>
2	Milenial (Y)	1981-1996	Melek teknologi, kolaboratif, mencari makna dalam pekerjaan
3	Z	1997-2012	<i>Digital native</i> , cepat belajar, lebih menyukai fleksibilitas dan keberagaman

Sumber: Goh & Lee, 2018

Alferjany & Alias (2021) mengemukakan bahwa suatu generasi pada umumnya memiliki kesamaan dalam pola pikir dan sistem nilai yang dianut. Generasi X cenderung fokus pada pengembangan karier pribadi, menghargai kemandirian, fleksibilitas kerja, serta umpan balik yang membangun. Generasi Y (Milenial) mengutamakan makna dan arah dalam pekerjaan, terbuka terhadap teknologi, dan kritis terhadap otoritas jika kebijakan dianggap tidak logis. Sementara itu Generasi Z sangat terhubung dengan teknologi, paling terdidik secara formal, namun cenderung kurang dalam keterampilan interpersonal dan komunikasi langsung.

Generasi Milenial merupakan generasi yang memiliki pengalaman berinteraksi dengan dua generasi yaitu Generasi X dan Generasi Z, sehingga Generasi Milenial sering kali menjadi fasilitator kolaborasi dan memiliki peran strategis dalam transformasi organisasi menuju lingkungan kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Disamping itu, He & Janney (2022) berpendapat bahwa dibandingkan dengan generasi lainnya, manajer dari kalangan Milenial memiliki kecakapan teknologi yang lebih tinggi. Mereka

cenderung mengutamakan nilai-nilai pribadi dalam bekerja serta menunjukkan perhatian yang besar terhadap terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Sementara itu Camp et al. (2022) menambahkan bahwa dalam lingkungan kerja *remote*, Generasi Milenial menunjukkan kompetensi tinggi dalam kolaborasi virtual dan kepemimpinan fleksibel. Oleh karena itu, strategi manajerial yang diterapkan kepada karyawan Milenial perlu mempertimbangkan kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan atau *work life balance* serta pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2024), Generasi Milenial adalah generasi terbaru pemimpin bisnis dan masyarakat. Sementara menurut penelitian yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2024), menyatakan bahwa Generasi Milenial yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 merupakan generasi terbesar kedua di Indonesia dengan jumlah 25,87% atau 69,38 juta jiwa, di bawah Gen Z (lahir antara tahun 1997 hingga 2012) yang jumlahnya 27,94% atau 74,93 juta jiwa. Artinya Generasi Milenial saat ini berada pada kisaran umur 29 hingga 44 tahun di mana rentang umur tersebut mendominasi dunia kerja dan mulai menduduki posisi atas atau *top management* di perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2024), terdapat alasan-alasan Generasi Milenial memilih pekerjaan.

Tabel 1.2 Alasan Utama Generasi Milenial Memilih Pekerjaan

No	Alasan Memilih Pekerjaan	Persentase
1	Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan (<i>work life balance</i>)	31%
2	Peluang belajar dan pengembangan	21%

No	Alasan Memilih Pekerjaan	Persentase
3	Gaji tinggi atau keuntungan finansial lainnya	22%
4	Budaya tempat kerja yang positif	20%
5	Jam kerja yang fleksibel dan/atau waktu kerja yang lebih pendek	19%
6	Peluang untuk maju dalam karier	19%
7	Memperoleh makna dari pekerjaan	21%

Sumber: Deloitte.com, 2025

Dari tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa alasan utama yang paling banyak dipilih Generasi Milenial dalam memilih pekerjaan adalah keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) dengan persentase 31%. Melihat data ini, perusahaan yang ingin menarik dan mempertahankan talenta Generasi Milenial perlu mengimplementasikan kebijakan yang mendukung *worklife balance* seperti jam kerja fleksibel, opsi kerja jarak jauh (*remote*), cuti yang cukup, dan kebijakan lainnya yang memberi ruang bagi karyawan untuk mengelola pekerjaan mereka tanpa mengorbankan waktu pribadi. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat berkontribusi pada *employee engagement*, di mana karyawan yang merasa dihargai waktu pribadinya cenderung lebih terlibat dan produktif dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, *worklife balance* bukan hanya menjadi faktor penarik bagi Generasi Milenial, tetapi juga menjadi elemen strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain *work life balance*, salah satu faktor penting yang juga perlu mendapat perhatian dalam menciptakan *employee engagement* adalah dukungan yang dirasakan dari organisasi, atau yang dikenal sebagai *perceived organizational*

support. *Perceived organizational support* menunjukkan tingkat di mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka terhadap organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Ketika karyawan merasa didukung, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan performa terbaiknya, menunjukkan loyalitas, dan membentuk keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Canboy et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (*perceived organizational support*) memainkan peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*.

Selain itu, untuk memperkuat pemahaman mengenai pentingnya *worklife balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*, dapat ditinjau melalui perspektif teori kebutuhan Maslow. Maslow (1943) menekankan bahwa setiap individu memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi termasuk rasa aman, hubungan sosial, serta dukungan dari lingkungan kerja, maka mereka akan terdorong untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, *worklife balance* dan *perceived organizational support* merupakan elemen penting yang berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan tersebut, sehingga meningkatkan *employee engagement* secara keseluruhan.

Tabel 1.3 Data Generasi Milenial di Indonesia Tahun 2022, 2023 dan 2024

No	Tahun	Perempuan	Laki-laki	Total
1	2022	31,44 Juta	32,17 Juta	63,61 Juta
2	2023	31,55 Juta	32,35 Juta	63,90 Juta

3	2024	31,69 Juta	32,57 Juta	64,26 Juta
---	------	------------	------------	------------

Sumber: BPS.go.id, 2025

Dari tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa data mengenai populasi Generasi Milenial di Indonesia berdasarkan jenis kelamin. Pada tahun 2022, total populasi adalah 63,61 juta jiwa, pada tahun 2023 total populasi meningkat menjadi 63,90 juta jiwa, dan pada tahun 2024, total populasi kembali meningkat menjadi 64,26 juta jiwa. Terdapat peningkatan total populasi sebesar 0,29 juta jiwa dari tahun 2022 ke tahun 2023 dan 0,36 juta jiwa dari tahun 2023 ke tahun 2024. Hal ini menunjukkan tren pertumbuhan populasi yang stabil dalam tiga tahun tersebut. Stabilitas pertumbuhan ini mengindikasikan bahwa Generasi Milenial akan terus mendominasi struktur demografi angkatan kerja Indonesia dalam beberapa tahun ke depan. Dengan karakteristik unik seperti kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan (*worklife balance*), keinginan terhadap kepemimpinan yang lebih partisipatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (*perceived organizational support*), serta orientasi terhadap makna dan kepuasan dalam bekerja, maka penting bagi perusahaan di Indonesia untuk memahami lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* pada Generasi Milenial agar dapat menjaga produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan kinerja sumber daya manusia di era kerja modern.

Tabel 1.4 Data Generasi Milenial di Sumatera Barat Tahun 2022, 2023, dan 2024

No	Tahun	Perempuan	Laki-laki	Total
1	2022	607.636	632.071	1.239.707
2	2023	615.500	643.500	1.259.000

3	2024	623.690	653.720	1.277.410
---	------	---------	---------	-----------

Sumber: BPS.go.id, 2025

Dari tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun, jumlah Generasi Milenial di Sumatera Barat menunjukkan pertumbuhan yang konsisten. Pada tahun 2022, total populasi adalah 1.239.707 jiwa, meningkat menjadi 1.259.000 jiwa pada tahun 2023, dan mencapai 1.277.410 jiwa pada tahun 2024. Pertumbuhan ini menunjukkan adanya peningkatan populasi sekitar 19.293 jiwa dari tahun 2022 ke 2023, serta 18.410 jiwa dari tahun 2023 ke 2024. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (2024), jumlah Generasi Milenial cukup signifikan dari populasi Sumatera Barat, yang merupakan kelompok usia produktif yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Sumatera Barat. Melihat tren tersebut, Generasi Milenial di Sumatera Barat memegang peran strategis dalam pembangunan daerah. Dengan semakin bertambahnya jumlah Generasi Milenial yang memasuki dunia kerja, muncul kebutuhan untuk memahami dinamika psikologis dan perilaku kerja kelompok usia ini. Karakteristik Generasi Milenial yang cenderung menghargai fleksibilitas, lingkungan kerja yang suportif, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, menuntut organisasi di Sumatera Barat untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang sesuai.

**Tabel 1.5 Data Generasi Milenial di Kota Padang
Tahun 2022, 2023, dan 2024**

No	Tahun	Perempuan	Laki-laki	Total
1	2022	104.745	107.720	212.465
2	2023	108.445	111.143	219.588

3	2024	110.083	112.725	222.808
---	------	---------	---------	---------

Sumber: BPS.go.id, 2025

Dari tabel 1.5 di atas menunjukkan data mengenai populasi Generasi Milenial di kota Padang yang meningkat secara konsisten dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022 jumlah populasi adalah 212.465 jiwa, meningkat menjadi 219.588 jiwa pada tahun 2023, dan mencapai 222.808 jiwa pada tahun 2024. Tren pertumbuhan yang positif ini mengindikasikan bahwa Generasi Milenial merupakan kelompok dominan dalam struktur penduduk usia produktif di kota Padang. Dengan jumlah Generasi Milenial yang terus meningkat, tantangan pengelolaan tenaga kerja pun menjadi semakin kompleks, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat memenuhi ekspektasi dan karakteristik generasi ini seperti keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan (*worklife balance*), lingkungan kerja yang suportif, serta generasi ini menuntut pendekatan manajerial yang lebih adaptif yang terlihat dari dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*).

PT Semen Padang merupakan pabrik semen pertama di Indonesia yang didirikan pada tanggal 18 Maret 1910 dengan nama NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM). Pemegang saham mayoritas PT Semen Padang adalah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan kepemilikan saham sebesar 99,99% dan 0,01% saham dimiliki oleh Koperasi Keluarga Besar Semen Padang (PT Semen Padang, 2025). Adapun komposisi karyawan PT Semen Padang sesuai dengan generasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.6 Komposisi Karyawan PT Semen Padang

No	Generasi	Perempuan	Laki-laki	Total
1	X	19	417	436
2	Milenial (Y)	84	532	616
3	Z	-	5	5
	Grand Total	103	954	1057

Sumber: PT Semen Padang, 2025

Dari tabel 1.6 di atas terlihat bahwa Generasi Milenial mendominasi jumlah karyawan, dengan jumlah sebanyak 616 orang, diikuti oleh Generasi X dengan jumlah 436 orang. Sementara itu, Generasi Z memiliki jumlah yang sangat kecil, hanya 5 orang, yang menunjukkan bahwa untuk saat ini PT Semen Padang belum banyak merekrut Generasi Z. Dominasi karyawan laki-laki terlihat jelas dengan perbandingan yang signifikan antara jumlah laki-laki dan perempuan di setiap generasi, hal ini karena industri semen adalah sektor yang sangat bergantung pada proses manufaktur dan konstruksi, yang sering kali melibatkan pekerjaan fisik yang berat, seperti pengoperasian mesin, pengangkutan material berat, dan pekerjaan di area produksi yang membutuhkan kekuatan fisik. Pekerjaan seperti ini sering kali dianggap lebih cocok untuk laki-laki, sehingga mereka lebih banyak diterima dalam posisi-posisi tersebut.

PT Semen Padang telah melakukan *Employee Engagement Survey* tahun 2024 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.7 Hasil *Employee Engagement Survey* PT Semen Padang Tahun 2024

No	Kategori	% Jumlah Karyawan
1	<i>Engaged</i>	89,7%
2	<i>Not-Engaged</i>	9,5%
3	<i>Actively Disengaged</i>	0,8%

Sumber: PT Semen Padang, 2025

Berdasarkan tabel 1.7 di atas dapat disimpulkan bahwa dari total seluruh karyawan, sebagian besar karyawan, yaitu 89.7%, berada dalam kategori *engaged*, yang mencerminkan tingkat keterlibatan psikologis yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Sebesar 9.5% karyawan tergolong dalam kategori *not-engaged*. Karyawan dalam kategori ini mungkin menunjukkan keterlibatan yang rendah atau kurang termotivasi, meskipun mereka tidak secara aktif *disengaged*. Sementara sebesar 0.8% karyawan yang termasuk dalam kategori *disengaged* secara aktif. Dengan demikian diperoleh hasil skor sebesar 5,18 (skala penilaian 1-6) yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Semen Padang berada dalam kategori terlibat (*engaged*).

Meskipun hasil *Employee Engagement Survey* yang dilakukan PT Semen Padang telah menunjukkan tingkat *employee engagement* yang sangat baik, tetapi PT Semen Padang tetap perlu memastikan bahwa kelompok kecil yang *disengaged* juga mendapat perhatian yang cukup. Hal ini karena keberadaan karyawan yang mengalami *disengaged* aktif dapat memberikan dampak negatif terhadap dinamika kerja tim dan produktivitas organisasi. Seperti dijelaskan oleh Afrahi et al. (2021), bahwa penting menangani tingkat *employee engagement* secara berbeda-beda karena mendorong karyawan dengan kategori *disengaged* untuk langsung kembali *engaged* tanpa memahami akar penyebabnya bisa salah sasaran atau bahkan berbahaya bagi kesejahteraan psikologis mereka. Oleh sebab itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong munculnya *disengagement* tersebut, termasuk apakah karena

ketidakseimbangan kehidupan kerja atau kurangnya persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi pemicunya, khususnya di kalangan Generasi Milenial.

Berdasarkan data *Employee Engagement Survey* yang dilakukan PT Semen Padang tersebut, yang termasuk dalam kategori *low score* adalah *Individual + Autonomy* yang menunjukkan bahwa karyawan merasa kurangnya perhatian personal dan pengakuan, yang bisa menjadi indikator bahwa *worklife balance* perlu lebih diperhatikan, dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas dan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung mengalami *work life balance* yang positif dan menunjukkan komitmen afektif yang lebih substantial (Jasmine & Utomo, 2024). Kategori lainnya yang termasuk dalam kategori *low score* adalah *Leadership Inspiration* dan *Growth + Fit*. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sebagian besar karyawan merasa *engaged*, mereka mungkin tidak menerima cukup dukungan atau arahan dari manajemen, yang dapat menjadi indikator bahwa *perceived organizational support* perlu ditingkatkan karena berpotensi mengurangi keterlibatan mereka dalam jangka panjang.

Selain mengacu pada hasil *Employee Engagement Survey*, salah satu indikator yang dapat memberikan gambaran tambahan mengenai tingkat *employee engagement* adalah data pengunduran diri karyawan. Aggarwal et al. (2022) menyimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri, di mana rendahnya tingkat *engagement* sering kali berkorelasi dengan meningkatnya angka

pengunduran diri dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, berikut disajikan data mengenai alasan karyawan PT Semen Padang yang mengundurkan diri dalam beberapa tahun terakhir sebagai bentuk indikator kuantitatif yang relevan dengan fokus penelitian ini:

Tabel 1.8 Alasan Pengunduran Diri Karyawan PT Semen Padang

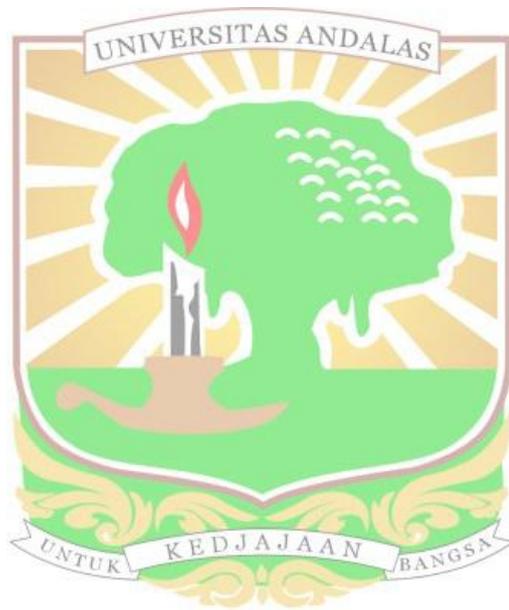
No	Alasan	Tahun					Jumlah
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Wirausaha	5	9	11	3	3	31
2	Mendapatkan Pekerjaan Baru	2	0	4	3	1	10
3	Keluarga	4	0	3	1	1	9
4	Kondisi Kesehatan	1	1	1	1	0	4
5	Peluang Karir	0	1	0	0	0	1

Sumber: PT Semen Padang, 2025

Berdasarkan tabel 1.8 di atas terlihat bahwa selama periode 2020–2024, terdapat total 55 karyawan PT Semen Padang yang mengundurkan diri. Dari total 5 (lima) alasan pengunduran diri karyawan, 3 (tiga) alasan terbanyak adalah karena memilih menjadi wirausaha (31 kasus), diikuti oleh alasan mendapatkan pekerjaan baru (10 kasus), dan alasan keluarga (9 kasus). Menariknya, meskipun alasan keluarga bukan yang paling dominan secara kuantitatif, namun hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan akan *worklife balance* yang belum sepenuhnya terpenuhi. Sejalan dengan itu, keputusan untuk berwirausaha dapat pula dikaitkan dengan pencarian makna kerja yang lebih personal, fleksibel, dan otonom karakteristik yang cenderung diidamkan oleh Generasi Milenial (He & Janney, 2022; Camp et al., 2022).

Selanjutnya, sebagai bukti adanya fenomena yang terkait dengan variabel

penelitian, penulis melakukan wawancara awal dengan 5 (lima) orang karyawan PT Semen Padang yang tergolong sebagai Generasi Milenial dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel berikut:



**Tabell.9 Rangkuman Wawancara dengan Perwakilan
Generasi Milenial di PT Semen Padang**

No	Variabel	Pertanyaan	Jawaban					Kesimpulan	
			R1	R2	R3	R4	R5		
1	<i>Employee Engagement (Y)</i>	Bisakah Anda ceritakan bagaimana perasaan Anda saat sedang menyelesaikan pekerjaan harian? Apakah Anda merasa benar-benar fokus dalam pekerjaan?	Kadang saya merasa fokus, tapi sering juga terdistraksi karena banyak pekerjaan yang datang tiba-tiba.	Saya berusaha fokus, tapi kalau <i>workload</i> tinggi dan tim tidak kompak, jadi sulit.	Saya cenderung akan fokus apabila tanggung jawab jelas.	Fokus saya menurun kalau terlalu banyak rapat tanpa kejelasan hasil.	Saya bisa fokus kalau ada target jelas, tapi kadang situasi kantor membuat tidak kondusif.	Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka tidak selalu merasa fokus dan terlibat secara penuh saat bekerja. Faktor-faktor seperti beban kerja yang tinggi, suasana kerja yang kurang kondusif, hingga gangguan dari rutinitas kerja menjadi penghambat utama dalam keterlibatan kerja yang optimal.	
		Apa yang biasanya membuat Anda merasa termotivasi atau bersemangat untuk bekerja di perusahaan ini setiap hari?	Saya termotivasi kalau atasan menghargai pekerjaan saya. Kalau tidak, ya sekedar menyelesaikan tugas saja.	Saya semangat kalau ada tantangan dan kesempatan belajar hal baru.	Adanya kepercayaan dari atasan membuat saya bersemangat.	Motivasi saya justru naik kalau ada pengakuan dari tim, bukan hanya dari atasan.	Bonus atau penghargaan kinerja sangat memotivasi saya.		Motivasi kerja para responden cenderung bergantung pada pengakuan dari atasan, adanya tantangan, kepercayaan tim, dan insentif finansial.
		Menurut Anda, sejauh mana pekerjaan ini mencerminkan nilai-nilai pribadi Anda atau memberikan makna bagi Anda?	Jujur saja, saya belum merasa pekerjaan ini punya nilai pribadi buat saya.	Pekerjaan ini sebagian punya makna, tapi belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan hidup	Saya merasa pekerjaan ini bermakna, meskipun kadang saya lelah juga.	Saya belum merasa pekerjaan ini sejalan dengan nilai pribadi saya.	Saya merasa pekerjaan saya bermanfaat untuk perusahaan, tapi belum untuk diri saya		Mayoritas responden belum merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna atau nilai yang personal. Walaupun ada yang menganggap pekerjaan mereka bermanfaat secara umum, hanya sedikit yang merasakan keterhubungan antara

No	Variabel	Pertanyaan	Jawaban					Kesimpulan
			R1	R2	R3	R4	R5	
				saya.			sendiri.	pekerjaan dan tujuan pribadi atau nilai hidupnya.
2	<i>Work life balance (X1)</i>	Bagaimana Anda mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, misalnya waktu bersama keluarga atau waktu untuk diri sendiri?	Sejujurnya belum seimbang. Saya sering pulang melewati jam kerja.	Saat ini lumayan seimbang, karena saya coba atur sendiri waktu kerja saya.	Saya cukup kesulitan menjaga keseimbangan karena pekerjaan selalu datang mendadak.	Dulu tidak seimbang, tapi sekarang mulai bisa mengatur prioritas.	Agak sulit menyeimbangkan, apalagi kalau ada <i>deadline</i> .	Hampir semua responden mengaku mengalami kesulitan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Mereka sering bekerja di luar jam kerja atau merasa kelelahan sehingga tidak punya waktu berkualitas untuk diri sendiri atau keluarga.
		Apakah Anda merasa pekerjaan mempengaruhi kehidupan pribadi Anda, seperti mengganggu waktu istirahat atau aktivitas sosial?	Pekerjaan sering membuat saya melewatkan waktu bersama keluarga.	Pekerjaan membuat saya lelah dan tidak punya energi buat hal lain.	Akhir pekan pun kadang harus balas email atau koordinasi pekerjaan.	Kalau ada proyek besar, istirahat sering terganggu.	Aktivitas pribadi sering terganggu, saya jarang punya waktu olahraga atau rekreasi.	Pekerjaan dinilai sangat mempengaruhi waktu istirahat dan aktivitas pribadi. Beberapa responden menyebutkan bahwa mereka harus tetap terhubung dengan pekerjaan di akhir pekan, dan merasa kehabisan energi untuk melakukan kegiatan lain di luar jam kerja.
		Dalam pandangan Anda, apakah perusahaan mendukung karyawannya untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi?	Perusahaan baru mulai menerapkan kebijakan fleksibilitas, tapi belum optimal.	Dukungan dari perusahaan ada, tapi belum semua atasan menerapkan hal itu.	Perusahaan perlu lebih tegas menerapkan batas waktu kerja.	Sudah ada upaya dari perusahaan, seperti jadwal kerja shift yang lebih teratur.	Saya rasa perusahaan mendukung, tapi tidak semua atasan menerapkannya.	Sebagian responden menyadari bahwa perusahaan sudah mulai menunjukkan dukungan terhadap <i>work life balance</i> , seperti adanya kebijakan fleksibel. Namun, pelaksanaannya belum merata dan masih bergantung pada masing-masing atasan atau unit kerja, sehingga terasa belum optimal.

No	Variabel	Pertanyaan	Jawaban					Kesimpulan
			R1	R2	R3	R4	R5	
3	<i>Perceived Organizational Support (X2)</i>	Apakah Anda merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan pribadi Anda sebagai karyawan?	Secara umum peduli, tapi kadang tidak terlihat dari tindakan nyata.	Saya merasa perhatian perusahaan belum merata ke semua karyawan.	Dukungan cukup terasa terutama saat masa pelatihan.	Perusahaan peduli, tapi hanya pada level formal seperti membuat kebijakan.	Kadang saya merasa diperhatikan, kadang juga tidak.	Para responden memberikan jawaban beragam. Ada yang merasa diperhatikan secara umum, namun sebagian besar menyatakan bahwa kepedulian perusahaan belum menyentuh aspek personal. Bentuk dukungan masih bersifat formal dan belum dirasakan secara nyata dalam keseharian kerja.
		Dalam situasi sulit atau penuh tekanan, apakah Anda merasa perusahaan memberikan dukungan atau solusi untuk membantu Anda?	Saat saya mengalami kelelahan, saya merasa perusahaan tidak memberikan solusi.	Kalau ada masalah pribadi, saya bingung harus curhat ke siapa.	Saat ada kesulitan teknis, perusahaan cukup tanggap, tapi untuk hal non-teknis kurang.	Kalau saya mengeluh, responnya lama atau tidak ditindaklanjuti.	Saat saya <i>burnout</i> , tidak ada sesi konseling atau tindak lanjut dari SDM.	Sebagian besar responden merasa bahwa perusahaan belum responsif ketika mereka mengalami kesulitan, terutama dalam hal beban kerja berlebih atau kelelahan mental. Respons SDM atau pimpinan dirasa lambat, atau bahkan tidak ada tindak lanjut yang nyata.
		Bagaimana perusahaan menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi dan kerja keras Anda?	Saya belum merasa kontribusi saya benar-benar dihargai.	Saya jarang diberi apresiasi, padahal saya sering bekerja lembur.	Saya pernah dapat pujian, tapi tidak diikuti dengan <i>reward</i> nyata.	Saya merasa kontribusi saya diabaikan karena saya bukan karyawan senior.	Saya belum pernah diberi penghargaan secara formal, meskipun hasil kerja saya konsisten.	Rasa dihargai oleh organisasi masih belum kuat dirasakan oleh responden. Apresiasi terhadap kontribusi karyawan sering kali tidak ditunjukkan secara eksplisit, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun informal, sehingga menurunkan semangat kerja sebagian karyawan.

No	Variabel	Pertanyaan	Jawaban					Kesimpulan
			R1	R2	R3	R4	R5	
4	Job Satisfaction (M)	Bagaimana perasaan Anda secara umum terhadap pekerjaan Anda saat ini? Apakah Anda merasa puas?	Saya cukup puas, tapi tidak sepenuhnya.	Pekerjaan ini cukup aman, tapi kurang menantang.	Kepuasan saya fluktuatif, tergantung beban kerja.	Saya suka suasana kerja, tapi kurang puas dengan sistem <i>reward</i> .	Saya merasa netral, tidak terlalu puas tapi juga tidak terlalu kecewa.	Sebagian besar responden menyatakan tingkat kepuasan yang sedang, dengan alasan pekerjaan memberi keamanan namun tidak sepenuhnya memberikan kepuasan batin atau profesional. Beberapa merasa pekerjaannya membosankan atau tidak menantang.
		Apa saja hal yang paling Anda sukai atau tidak sukai dari pekerjaan Anda?	Gaji dan jenjang karier masih kurang jelas.	Saya tidak puas dengan kurangnya pelatihan dan pengembangan.	Kurangnya <i>feedback</i> dari atasan membuat saya merasa tidak berkembang.	Pekerjaan terlalu monoton dan tidak ada pengakuan atas hasil kerja.	Kurangnya fasilitas penunjang membuat pekerjaan jadi tidak nyaman.	Aspek yang menyebabkan ketidakpuasan meliputi: kurangnya kejelasan jenjang karier, sistem <i>reward</i> yang tidak transparan, minimnya pengembangan kompetensi, serta tidak adanya fasilitas penunjang kerja yang memadai.
		Seandainya Anda diberi kesempatan untuk berpindah pekerjaan, apakah Anda akan mempertimbangkannya? Mengapa demikian?	Saya bertahan karena stabil, tapi masih terbuka jika ada peluang lebih baik.	Kalau ada promosi, saya bertahan. Kalau tidak, saya akan mencari opsi lain.	Saya masih menimbang-nimbang untuk bertahan.	Saya ingin bertahan, tapi kalau tidak ada perubahan saya akan pindah.	Saya bertahan hanya karena alasan ekonomi.	Sebagian responden menyatakan keraguan untuk bertahan dalam jangka panjang. Mereka cenderung bertahan karena faktor ekonomi atau stabilitas kerja, namun tetap membuka peluang untuk pindah apabila ada opsi pekerjaan yang lebih baik atau sesuai ekspektasi.

Sumber: Wawancara peneliti dengan 5 (lima) orang karyawan Milenialdi PT Semen Padang, 2025

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan lima responden pada tabel 1.9 di atas, ditemukan indikasi bahwa *employee engagement* dalam pekerjaan belum sepenuhnya optimal, di mana fokus dan makna kerja masih dirasakan kurang oleh sebagian responden. Selain itu, *work life balance* belum sepenuhnya tercapai, terutama karena beban kerja yang kerap melampaui jam kerja normal. Pendapat responden terkait *perceived organizational support* pun masih bervariasi, beberapa responden merasa perhatian perusahaan belum menyentuh kebutuhan personal secara nyata. Sementara itu, terkait *job satisfaction* tampak belum merata, dipengaruhi oleh kurangnya kejelasan jenjang karier, minimnya penghargaan, dan fasilitas kerja yang terbatas. Temuan-temuan ini memperkuat pentingnya dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji pengaruh *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Oleh karena itu, berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *work life balance* dan *perceived organizational support* dapat mempengaruhi *employee engagement* Generasi Milenial di PT Semen Padang, serta untuk mengeksplorasi peran *job satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* Generasi Milenial di PT Semen Padang. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan mengangkat judul **“PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN JOB**

SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI PADA GENERASI MILENIAL DI PT SEMEN PADANG”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang diusulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
6. Bagaimanakah peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?
7. Bagaimanakah peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang?



1.3 Tujuan Penelitian

Secara garis besar, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *work life balance* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dengan rincian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.
5. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT



Semen Padang melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

7. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini untuk mengetahui hubungan teoritis antara *work life balance*, *perceived organizational support*, *job satisfaction* dan *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan *update* terhadap pembahasan *work life balance*, *perceived organizational support*, *job satisfaction* dan *employee engagement* pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Di dalam penelitian ini, penulis akan membatasi masalah agar maksud dan tujuan penelitian dapat tercapai dengan efektif dan tepat sasaran. Oleh sebab itu, penelitian ini hanya mengkaji tentang *work life balance* dan *perceived organizational support* sebagai variabel independen dan *employee engagement* sebagai variabel dependen, kemudian *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Generasi Milenial di PT Semen Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini dibuat untuk mempermudah memahami alur hubungan bab satu dengan bab lainnya. Adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini mencakup tentang teori-teori yang menjelaskan terkait variabel-variabel penelitian yang terdiri dari, landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang terdiri dari metode yang digunakan, populasi dan penentuan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data serta pengukuran variabel.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil penelitian yang didalamnya mencakup profil dari responden, analisis deskriptif, data hasil penelitian dan pengujian hipotesis penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang memuat kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian serta saran yang



berguna bagi perusahaan atau instansi yang diteliti pada penelitian ini.

