

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan utama dalam mencapai tujuan organisasi (Muktamar dkk., 2021). SDM merupakan individu yang produktif dan bertanggung jawab dalam menjalankan peran sebagai penggerak di perusahaan atau institusi. SDM perlu terus dilatih dan dikembangkan untuk meningkatkan kemampuannya. Secara umum, SDM terbagi menjadi dua kategori, yaitu makro dan mikro. SDM makro mengacu pada jumlah penduduk usia produktif dalam suatu wilayah, sedangkan SDM mikro merujuk pada individu yang bekerja di suatu perusahaan atau institusi (Susan, 2019). Menurut Sutrisno (2009) SDM adalah karyawan yang memiliki kesiapan, kemampuan, dan kesiagaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, SDM menjadi unsur yang krusial dalam suatu organisasi karena berperan aktif dalam operasional serta memengaruhi proses pengambilan keputusan.

Menurut Wilson (2012) menciptakan SDM yang produktif memerlukan beberapa tahapan, yaitu perancangan, penyusunan, pengadaan staf, pendorong, dan pengawasan. Proses ini mencakup pengelolaan SDM, mulai dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemisahan tenaga kerja. Proses ini dikenal dengan istilah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM berfokus pada optimalisasi peran individu dalam organisasi, dengan mencakup aspek-aspek seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan industrial, serta retensi SDM. Tujuan MSDM adalah untuk mendukung pencapaian organisasi secara efektif (Kamaruddin dkk., 2024).

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) *Regional IV* adalah anak perusahaan dari *holding* Perkebunan Nusantara, yaitu PT Perkebunan Nusantara III (Persero), yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara. Perusahaan ini berada pada sektor agroindustri dengan fokus pada pengelolaan, serta pemasaran hasil perkebunan, terutama komoditas utama seperti teh, kopi,

dan kelapa sawit. Untuk mendukung operasionalnya, PTPN IV *Regional IV* memiliki struktur organisasi yang dirancang guna memastikan koordinasi yang efektif antar berbagai unit kerja.

Tabel 1.1 Data Kepegawaian Kantor Pusat PTPN IV Regional IV Januari 2025

Unit Kerja	Status Karyawan		Total
	Karyawan Pimpinan	Karyawan Pelaksana	
Bagian SDM & Sistem Manajemen	10	16	26
Bagian Tanaman	15	9	24
Bagian Teknik dan Pengolahan	10	5	15
Bagian Sekretariat & Hukum	9	48	57
Bagian Akuntansi dan Keuangan	14	23	37
Bagian Pengadaan dan Teknologi Informasi	8	34	42
Bagian Satuan Pengawas	11	2	13
Total Keseluruhan			225

Sumber: Bazetting Karyawan Kantor Pusat PTPN IV Regional IV Januari, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 total karyawan di kantor pusat PTPN IV *Regional IV* tercatat sebanyak 225 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa SDM memegang peran penting dalam keberlangsungan perusahaan. Sejalan dengan Marnis (2008) bahwa SDM menjadi penyebab utama dalam mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan upaya yang sistematis dalam perencanaan, mengelola, dan mengendalikannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, Perusahaan tidak hanya mampu meningkatkan kinerja individu, tetapi memperkuat kolaborasi tim sehingga berdampak positif terhadap kesuksesan Perusahaan (Marhaeni, 2024).

Gallup melakukan penelitian mengenai *employee engagement* (EE) untuk mengukur dan mengelola keterlibatan karyawan dalam organisasi secara global, mencakup 166 negara di Dunia. Organisasi *Gallup* menghasilkan bahwa tanpa adanya keterlibatan karyawan maka tidak adanya keberhasilan tim, sehingga semakin sulit untuk meningkatkan kesuksesan Perusahaan.

Tabel 1.2 EE Trends from Around the World (Asia Tenggara) 2021-2023

No	Negara	Actively Disengaged	Not Engaged	Engaged
1	Thailand	6,61%	64,02%	29,36%
2	Laos	15,78%	56,98%	27,23%
3	Indonesia	5,93%	56,98%	25,28%
4	Malaysia	10,59%	66,78%	22,63%
5	Myanmar	11,83%	67,80%	20,37%
6	Singapore	14,47%	72,77%	12,76%
7	Vietnam	5,98%	77,99%	16,03%

Sumber: www.gallup.com, diakses Januari 2025

Pada tabel 1.2 merupakan data-data *employee engagement* di negara Asia Tenggara. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh organisasi *Gallup's Workplace Analytics*, tingkat *employee engagement* yang ideal di suatu negara mendapatkan nilai *engaged* melebihi 30%. Indonesia belum mendapatkan angka ideal untuk tingkat *employee engagement*, namun Indonesia menempati peringkat ketiga tertinggi di Asia Tenggara setelah Thailand dan Laos.

Kahn (1990), individu yang *engaged* adalah mereka yang sepenuhnya terlibat dalam peran atau pekerjaan dengan menunjukkan sikap positif dan energi kognitif dalam aktivitas kerja mereka tanpa terbebani. Oleh karena itu, perusahaan harus merancang strategi untuk meningkatkan dan menciptakan *engagement* pada karyawan, dengan memastikan bahwa memahami tugasnya, mendapatkan dukungan, dan menjelaskan bagaimana *engagement* di tempat kerja sehingga dapat berhubungan dengan keberhasilan Perusahaan. Dengan demikian, *employee engagement* menjadi aspek penting dalam mengukur dan mengelola perspektif karyawan terhadap lingkungan kerja.

Employee engagement adalah suatu sikap positif mengenai hubungan emosional yang positif dan intelektual yang kuat antara seorang karyawan dan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan menyadari sepenuhnya terhadap komitmen dan loyalitas mereka terhadap tugas serta organisasi tempat bekerja (Fadzrul & Semi, 2018). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Chairunnisa dkk. (2023) bahwa organisasi menyadari bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas, kinerja organisasi, dan keberhasilan jangka panjang.

Menurut Schaufeli et al., (2002) *employee engagement* terdapat tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencerminkan semangat, energi, dan ketekunan karyawan pada saat bekerja. Aspek ini tampak dari stamina yang kuat, tekad untuk memberikan usaha terbaik, serta kegigihan menghadapi tantangan kerja. Sementara itu, *dedication* mencerminkan keterlibatan dan komitmen tinggi terhadap pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari rasa bermakna, antusiasme, kebanggaan, serta motivasi dalam menghadapi tantangan. Sedangkan, *Absorption* mencerminkan konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Karyawan dengan *absorption* tinggi menikmati pekerjaannya, merasa waktu berlalu cepat, dan sulit melepaskan diri dari tugas, menunjukkan keterlibatan mendalam dan kepuasan kerja. Faktor tersebut didukung oleh data hasil wawancara peneliti terkait organisasi, sebagai berikut.

“Pasti ada.. apalagi saya di pengadaan itu ada tekanan dari internal dan eksternal. ...kalau secara manusia kita pasti stress, kepikiran. Saya karena sudah terbiasa mungkin mengatasi emosi, stress itu. Tapi kan kita balik lagi kalau kita begitu kan kita membuang waktu dan masalah, biasanya saya terima, lalu saya cari data.” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

“Kemudian kita percaya diri.. selagi kita tidak melakukan apa-apa kita tidak akan terbebani, kita merasa kalau merasa ada pro, kita ada melakukan pelanggaran, itu kita pasti kita merasa takut, aduh kek gimana...haduh nanti mempengaruhi. Jadi santai aja...” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

“Yaa... kalau di bilang bangga ya pastinya saya bersyukur aja sih” (FSW, 37 Tahun, 13 Februari 2025, 10.00 WIB)

“Normatif aja ya sebenarnya kenapa bertahan balik lagi ke pertanyaan diawal tadi ya yang apa ya yang pastinya untuk keluarga, untuk mengembangkan diri gitu. Karena kan pasti beda ya ketika kita bekerja dan tidak bekerja. Mengembangkan diri kita, mengasah skill kita untuk mendukung kinerja perusahaan.” (FSW, 37 Tahun, 13 Februari 2025, 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara, diindikasikan bahwa tekanan dari faktor internal maupun eksternal menyebabkan karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai bentuk pemenuhan kewajiban, tanpa disertai semangat dan antusiasme yang tinggi. Ketika menghadapi tekanan, karyawan cenderung fokus pada penyelesaian masalah secara rasional dan tidak menunjukkan indikasi dorongan energi yang mencerminkan *vigor*. Selain itu,

ketika ditanyakan mengenai perasaan bangga terhadap pekerjaan, karyawan menyatakan bahwa dirinya “*bersyukur saja*”, tanpa menunjukkan antusiasme atau kebanggaan yang kuat terhadap perusahaan. Alasan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan pun disampaikan secara normatif, yaitu karena kebutuhan keluarga dan keinginan untuk mengembangkan diri, tanpa adanya penekanan pada dorongan semangat tinggi dalam menjalani pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan wawancara, dapat diindikasikan bahwa karyawan lebih menunjukkan bentuk keterlibatan yang bersifat fungsional dan stabil, namun belum mencerminkan dimensi *vigor* secara optimal, seperti semangat, energi tinggi, serta ketekunan pada saat bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini & Mulyana (2022) yang menyatakan bahwa *vigor* ditandai dengan curahan energi dan semangat kerja yang tinggi, serta adanya dorongan dari dalam diri karyawan untuk bekerja dan berupaya secara maksimal dalam menjalankan tugasnya.

“Selama bekerja di PTPN IV Regional IV di Jambi ini, mulai dari abang di tahun 2021 alhamdulillah untuk fasilitas, pendapatan semua terpenuhi. Dan juga untuk hak-hak karyawan itu juga tercukupi sampai dengan sekarang abang merasa cukup senang dan bahagia berada di PTPN IV” (MIF, 26 Tahun, 11 Februari 2025, 11.00 WIB)

“Motivasi...selain kerjaan rutin. Yaitu punya target untuk menyelesaikan apa yang menjadi target kita gitu. Itu yang menjadi motivasi...dan pencapaian kinerja kita. Selanjutnya tentu agar perusahaan ini tetap berjalan dan eksis.” (FSW, 37 Tahun, 13 Februari 2025, 10.00 WIB)

Berdasarkan wawancara diatas, karyawan memiliki rasa bangga dan bahagia bekerja di PTPN IV Regional IV, karena fasilitas dan hak-hak karyawan yang terpenuhi. Hal ini menunjukkan adanya rasa kepuasan terhadap kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang mencerminkan keterlibatan emosional yang positif terhadap pekerjaan. Selain itu, karyawan mengatakan pentingnya target dalam pekerjaan mereka. Motivasi untuk menyelesaikan target dan mencapai kinerja yang diinginkan menjadi pendorong utama dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal ini mencerminkan *dedication* karyawan terhadap perusahaan, dengan tujuan agar perusahaan terus berjalan dan eksis. Dengan adanya target yang jelas,

karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga memiliki komitmen untuk mencapai hasil yang optimal. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Erwina & Amri (2020) yang mengungkapkan bahwa *dedication* karyawan dapat terwujud melalui semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas dan tantangan yang diberikan oleh perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bangga dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berusaha mencapai tujuan perusahaan dengan penuh dedikasi.

“Kalau gak selesai itu rasanya masih kepikiran... yang artinya...apayaa... memenuhi apa yang diminta atasan juga...” (FSW, 37 Tahun, 13 Februari 2025, 10.00 WIB)

“Jadi secara administrasi kita memang dari awal sudah dari awal ada...persiapan kita untuk supaya kita tertekan kita juga harus baik sama diri sendiri termasuk data yang lengkap. Kemudian kita percaya diri.. selagi kita tidak melakukan apa-apa kita tidak akan terbebani,” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

Berdasarkan wawancara diatas, karyawan menunjukkan keterlibatan mental yang mendalam dengan terus memikirkan pekerjaan yang belum selesai meskipun sudah di luar jam kerja. Selain itu, karyawan juga menunjukkan konsentrasi penuh, kesiapan dalam menyelesaikan tugas, serta rasa percaya diri. Hal tersebut mencerminkan keterikatan terhadap pekerjaan, kesulitan melepaskan diri dari tugas, serta kepuasan dalam menjalankan tanggung jawab. Hal tersebut mencerminkan dimensi *absorption* dalam *employee engagement*, yaitu kondisi di mana individu tenggelam dalam pekerjaan hingga mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari tugas-tugasnya.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ariyanto dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa *absorption* merupakan salah satu indikator penting dalam keterlibatan karyawan, yang dilihat dari konsentrasi tinggi dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun, meskipun karyawan menunjukkan keterlibatan mental yang tinggi, hal tersebut tidak berdampak signifikan peningkatan kinerja yang merupakan dampak dari adanya *employee engagement* yang baik pada karyawan. Sehingga dibutuhkan dukungan

organisasi untuk dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Menurut McBain (2007) *employee engagement* dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu organisasi, manajemen dan kepemimpinan, serta kehidupan kerja. Faktor organisasi mencakup budaya perusahaan yang suportif, komunikasi yang efektif antar rekan kerja, visi dan nilai yang dianut, serta citra merek atau produk organisasi. Sementara itu, faktor manajemen dan kepemimpinan mencakup komitmen pemimpin dalam memantau, seperti teknik komunikasi, pemberian *feedback*, dan penilaian kerja. Sedangkan faktor kehidupan kerja meliputi lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi karyawan, fleksibilitas, serta hubungan positif antar sesama karyawan. Faktor tersebut didukung oleh data hasil wawancara peneliti terkait organisasi, sebagai berikut.

“Kalau untuk komunikasi sesama rekan kerja baik itu di kantor pusat dan unit usaha semuanya itu berkoordinasi dengan baik. Karena memang semua pekerjaan di PTPN 4 ini semuanya saling berhubungan. Jadi kami karyawan dituntut untuk sama-sama bekerjasama, dan kita juga diberikan fasilitas yang cukup seperti makan siang bersama di kantin jadi kita bisa ngobrol baik dengan rekan lainnya.” (MIF, 26 Tahun, 11 Februari 2025, 11.00 WIB)

“Cukup baik... bagus juga.. karena kita sudah terjalin hubungan kerja yang baik gitu... tapi tetap menjaga etika dan batasan-batasan” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

Berdasarkan wawancara diatas, karyawan menunjukkan sifat komunikasi antar rekan kerja. Hal ini didukung oleh sifat pekerjaan yang saling berhubungan, sehingga menuntut karyawan untuk bekerja sama. Selain itu, perusahaan juga menyediakan fasilitas seperti makan siang bersama di kantin, yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi secara informal. Dengan adanya hal tersebut, hubungan kerja yang harmonis tetap dapat terjaga, disertai dengan menerapkan etika dan batasan yang berlaku dalam lingkungan kerja.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nguyen & Ha (2023), yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan dan loyalitas terhadap organisasi. Komunikasi yang terjalin dengan baik dalam lingkungan kerja mencerminkan faktor organisasi yang mendukung *employee engagement* secara keseluruhan. Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian

yang dilakukan Sumarno & Iqbal (2022), menunjukkan bahwa meskipun komunikasi internal penting, pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kesejahteraan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi yang baik sangat penting, keberhasilan dalam meningkatkan *employee engagement* juga dipengaruhi oleh elemen-elemen lain dalam organisasi.

“Itu ada kita namanya penghargaan masa kerja 25 tahun, 30 tahun, 35 tahun. Itu dalam bentuk biasanya ada cinderamata dalam bentuk emas dan hitungan berapa bulan gaji” (H, 52 Tahun, Perempuan, 09.45 WIB)

“...kalau di unit usaha itu ada namanya program pemanen terbaik, jadi pemanen terbaik itu didapatkan dengan penilaian satu bulan sekali, biasanya berbentuk uang tunai yang berjalan setiap bulannya. Dan juga dalam periode satu tahun kita juga biasanya mendapatkan bonus yang bergantung pada keuntungan Perusahaan. Selain itu biasanya juga, tepatnya setiap tahun selain bonus tadi biasanya....”. (MIF, 26 Tahun, 11 Februari 2025, 11.00 WIB)

Berdasarkan wawancara diatas, perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan komitmen. Bentuk apresiasi yang diberikan, seperti cinderamata berupa emas dan sejumlah bonus gaji bagi karyawan dengan masa kerja tertentu, serta insentif berupa uang tunai untuk pemanen terbaik yang dinilai setiap bulannya. Wawancara tersebut dapat diindikasikan terdapat faktor manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi diterapkan melalui penghargaan dan *feedback* yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Satish et al. (2023), mengatakan bahwa program penghargaan dan pengakuan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kinerja pekerjaan, dan loyalitas karyawan.

“Hmm ada pasti... malah setiap tahun kita mengisi sendiri... kan ada di kasih list by sistem dan kita milih sendiri mau ngambil pelatihan apa nanti ada persetujuan dari SDM sesuai gak sama bidangnya. Jadi kita milih sendiri. Mulai dari biaya pelatihan, penginapan, transportasi. Misalkan kita ke Jakarta, bali, sampai keluar negeri. Begitu juga sekolah, kita ada sponsor dari kantor, misalnya dia mau S2 nantinya ada tes nya.” (H, 52 Tahun, Perempuan, 09.45 WIB)

Selain hasil wawancara mengenai kehidupan kerja, berikut data jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2024.

Tabel 1.3 Rekapitulasi dan Jenis Pelatihan Karyawan PTPN IV Reg IV

No	Tahun	Jumlah Karyawan Kantor Pusat yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah Pelatihan yang Diikuti
1	2022	147	103
2	2023	223	114
3	2024	248	99

Sumber: Laporan Pelatihan Karyawan PTPN IV Regional IV Tahun 2022-2024

Berdasarkan wawancara data rekapitulasi di atas, perusahaan secara konsisten memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang mendukung pengembangan kompetensi. Setiap pelatihan dibiayai penuh oleh perusahaan, mencakup biaya pendaftaran, transportasi, dan penginapan. Selain itu, perusahaan juga memberikan dukungan kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan formal, seperti jenjang S2, melalui program *sponsorship* yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Hal ini dapat diindikasikan terdapat faktor kehidupan kerja dalam bentuk dukungan pengembangan potensi karyawan, yang menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Endayani & Saman (2021), mengatakan pengembangan karier dan motivasi kerja merupakan aspek utama dari kualitas kehidupan kerja yang secara signifikan memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan di organisasi.

Berdasarkan asesmen melalui wawancara dan studi dokumen, *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV Regional IV belum dapat disimpulkan secara jelas. Hal ini disebabkan oleh belum adanya survei khusus yang secara spesifik mengukur tingkat *employee engagement* di lingkungan tersebut. Selain itu, hasil wawancara yang dilakukan masih terbatas pada tiga unit kerja, sehingga belum dapat merepresentasikan keseluruhan kondisi karyawan. Selain itu tidak terdapat dokumen pendukung lainnya yang menggambarkan *employee engagement* menjadi faktor yang memperkuat kesenjangan data dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Albar, Hamidah, dan Susita (2025) menunjukkan bahwa peningkatan *quality of work life* mampu mendorong

terciptanya *employee engagement* yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* merupakan faktor penting yang dibentuk oleh berbagai dimensi *quality of work life*. Dengan demikian, *employee engagement* dapat dipandang sebagai salah satu aspek yang dipengaruhi secara langsung oleh *quality of work life*, sehingga hubungan keduanya relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Annisa dkk. (2022) mengungkapkan bahwa peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan menciptakan *quality of work life* yang baik pada perusahaan. Dengan *quality of work life* yang berkualitas, individu akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam pekerjaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. *quality of work life* dapat dikatakan baik apabila perusahaan memberikan perhatian terhadap sumber daya manusia, menghargai kontribusi karyawan, serta meningkatkan peran karyawan dalam organisasi (Widyantari & Wibawa, 2024).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Muftah & Lafi (2011) mengungkapkan bahwa individu akan bergabung dan bertahan dalam suatu Perusahaan jika mereka merasa yakin dengan *quality of work life* yang ditawarkan oleh Perusahaan tersebut. Pemilihan *quality of work life* didasarkan pada perannya yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan *employee engagement* dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Quality of work life atau kualitas kehidupan kerja merupakan kondisi lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, sehingga dapat memperkuat motivasi dan kepuasan kerja. *Quality of work life* berkaitan dengan suasana yang menyenangkan bagi karyawan di lingkungan kerja (Marhaeni, 2023). Sedangkan menurut Walton (1973), *quality of work life* merupakan pengalaman individu di lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh faktor sosial dan psikologis yang berdampak pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Easton & Laar (2018) mengidentifikasi enam dimensi utama dalam *quality of work life*, yaitu kesejahteraan umum (*general well-being*), keseimbangan kerja dan kehidupan (*homework interface*), kepuasan kerja dan karier (*job and career satisfaction*), kendali dalam pekerjaan (*control at work*), kondisi kerja (*working conditions*), dan stres dalam pekerjaan (*stress at work*). Peneliti telah melakukan wawancara untuk menggambarkan dimensi-dimensi *quality of work life* pada karyawan kantor pusat PTPN IV Regional IV sebagai berikut.

“...fasilitas makan siang, jadi teratur. Olahraga juga kita diberi fasilitas dihari jumat jadwal olahraga pagi... Kita ada lapangan golf, lalu ada graha disitu bisa tenis, badminton, tenis meja dan ada senam juga” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

“Jadi Ketika karyawan merasa terbebani kerja ataupun ada kendala dalam bekerja, biasanya bisa melapor ke asisten personalia umum atau bisa melapor ke komite gender tadi, tergantung karyawannya mau melaporkan kemana. Sebagai pelapor kan harus nyaman ya melaporkan itu...” (MIF, 26 Tahun, 11 Februari 2025, 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan di kantor pusat PTPN IV Regional IV mendapatkan berbagai fasilitas yang mendukung kesejahteraan mereka, baik dari aspek fisik maupun psikologis. Fasilitas seperti makan siang, olahraga rutin, dan akses terhadap lapangan golf, tenis, hingga senam yang mendukung kesehatan fisik dan keseimbangan kerja. Selain itu, ketersediaan pelaporan kepada Asisten Personalia Umum dan Komite Gender yang menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kenyamanan psikologis karyawan.

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diindikasikan bahwa dimensi *general well-being* terpenuhi, karena karyawan merasa aman, nyaman, serta mendapat dukungan yang memadai untuk kesejahteraan fisik dan mental di lingkungan kerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan Arianti dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang merupakan komponen penting dalam kualitas kehidupan kerja. Semakin baik fasilitas dan dukungan yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kenyamanan dan kepuasan karyawan dalam menjalani kehidupan kerja.

“....untuk kebutuhan keluarga, misalkan liburan sama anak.. jenguk anak... tidak dipungkiri juga di jam kantor kita bisa izin untuk hal tersebut” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

“....selain itu bisa melakukan izin pernikahan anak, itu ada istilahnya izin kantor dan diluar cuti. Kemudian perjalanan ibadah seperti haji umroh itu ada jadi tidak masuk kedalam hitungan cuti. Anak wisuda, anak menikah, atau kemalangan juga gitu, baik itu dari keluarga inti sampai tetangga itu bisa kita melakukan izinnya” (H, 52 Tahun, 11 Februari 2025, 09.45 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara, karyawan di kantor pusat PTPN IV *Regional* IV diberikan fleksibilitas dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan keluarga. Perusahaan memungkinkan karyawan untuk mengambil izin di luar cuti resmi untuk berbagai keperluan pribadi. Hal tersebut mencerminkan penerapan dimensi *homework interface*, yang menunjukkan sejauh mana kehidupan keluarga karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Medina et al. (2023), mengatakan pentingnya dukungan organisasi dalam mengakses kebijakan kerja keluarga. Akses yang mudah dan dukungan terhadap kebijakan ini, seperti izin untuk urusan pribadi, dapat meningkatkan komitmen dan kesejahteraan karyawan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka, karena karyawan merasa lebih dihargai dan didukung oleh organisasi dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

“Jadi rapat kerja atau untuk memutuskan sebuah keputusan itu karyawan pimpinan karyawan pelaksana dilibatkan. Mungkin setelah itu karyawan pimpinan berdiskusi lagi tapi kami memang harus diikutkan juga.” (MIF, 26 Tahun, 11 Februari 2025, 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, karyawan pelaksana mendapatkan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan saat rapat kerja. Meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan, keterlibatan karyawan dalam diskusi menunjukkan adanya ruang bagi mereka untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi dalam proses tersebut. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dimensi *control at work* diindikasikan terpenuhi.

Control at work adalah gambaran sejauh mana karyawan memiliki kendali dalam lingkungan kerja mereka, terutama dalam hal partisipasi dalam keputusan yang berdampak pada pekerjaan dan kesejahteraan mereka. Hal ini

sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fatmasari (2018), mengatakan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan berdampak positif terhadap peningkatan *employee engagement*. Penelitian tersebut menekankan bahwa karyawan yang merasa memiliki suara dalam organisasi akan merasa lebih dihargai, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, dan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, pemberian ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan menjadi salah satu strategi penting dalam menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik.

Penelitian yang dilakukan Utami (2024) mengatakan bahwa karyawan yang merasakan *quality of work life* yang baik dari perusahaan cenderung merasa aman dan termotivasi untuk tetap bekerja serta memberikan kinerja yang optimal. Selain itu, penelitian oleh Lisabella dkk. (2021) menghasilkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, meningkatkan *quality of work life* pada karyawan dapat dilakukan oleh perusahaan dengan mengedepankan rasa keadilan, demokrasi, kebanggaan, kenyamanan, keamanan, serta tanggung jawab. Selain itu, kondisi kerja yang aman, nyaman, adil, dan mendukung motivasi dapat meningkatkan *employee engagement*.

Sama halnya dengan penelitian yang dikaji oleh Endayani dkk. (2018), bahwa karyawan yang merasakan *quality of work life* yang baik cenderung memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi. Namun, hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian Endayani & Saman (2021) yang menyatakan bahwa *quality of work life* tidak berpengaruh langsung terhadap EE, melainkan pengaruh tersebut sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja. Sehingga, meskipun perusahaan mampu menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik, keterlibatan karyawan tidak akan meningkat secara signifikan tanpa adanya rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Berdasarkan hasil pengamatan dan evaluasi menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan hubungan yang signifikan antara *quality of work life* dan *employee engagement*. Namun, terdapat celah penelitian dalam

sektor agroindustri, terutama di perusahaan BUMN seperti PTPN IV *Regional IV*. Penelitian sebelumnya belum secara menyeluruh mengeksplorasi keterkaitan antara *quality of work life* dan *employee engagement*, serta belum ada penilaian sistematis yang mengukur tingkat *quality of work life* dan *employee engagement* di lingkungan tersebut. Maka dari itu, pada penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara *quality of work life* dan *employee engagement*, serta memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, peneliti melakukan penelitian untuk mengkaji topik **"Pengaruh *Quality of work life* terhadap *Employee Engagement* Pada Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara IV *Regional IV* Jambi."**

1.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang yang telah ditulis, peneliti merumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang dijadikan sebagai rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana gambaran *quality of work life* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?
3. Apakah terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari adanya penelitian ini ialah untuk melihat pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

1.3.2 Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus ialah:

1. Mengetahui gambaran *quality of work life* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
2. Mengetahui gambaran *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

3. Mengetahui pengaruh *quality of work life* dan *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Menambah literatur bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji variabel serupa.
2. Memberikan wawasan mengenai pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada karyawan kantor pusat PTPN IV *Regional IV*.
3. Menjadi sarana bagi peneliti dalam menerapkan dan mengembangkan ilmu terkait *quality of work life* dan *employee engagement*.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PTPN IV *Regional IV* Jambi
Hasil yang telah ditemukan pada penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian untuk merumuskan kebijakan terkait pengelolaan *quality of work life* dan *employee engagement* karyawan.
2. Bagi Karyawan Kantor Pusat PTPN IV *Regional IV* Jambi
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan lebih mengenai pengaruh *quality of work life* dan *employee engagement*.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Peneliti diharapkan dapat menjadi bacaan yang menginspirasi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengaplikasikan teori dan konsep yang telah dipelajari selama kuliah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman mengenai pengaruh antara *quality of work life* dan *employee engagement*.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi, dengan bertujuan untuk mengetahui pengaruh *quality of work life* dan *employee engagement*. Penelitian ini dilaksanakan untuk memahami bagaimana kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan

masukannya bagi manajemen PTPN IV *Regional IV* dalam mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat PTPN IV *Regional IV* pada rentang waktu 21 Mei hingga 6 Juni 2025, dengan total sampel sebanyak 225. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *total sampling*. Instrumen penelitian berupa skala *quality of work life* Yulianto & Mulyana (2023) serta memodifikasi skala *employee engagement* yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan aspek yang dikemukakan Schaufeli & Bakker (2004) dengan menggunakan skala likert dan metode pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara semi terstruktur.

1.6 Keaslian Penelitian

Tabel 1.4 Keaslian Penelitian

No	Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
1	Pengaruh <i>Quality of work life</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> di Restoran Hokben Poris Paradise	(Rosid & Fariza, 2024)	Kuantitatif Persamaan Regresi Linear Berganda	Hasil uji statistik memperlihatkan bahwa <i>quality of work life</i> (X1) berpengaruh signifikan terhadap EE (Y), dengan nilai t hitung $>$ t tabel. Kepuasan kerja (X2) pun menunjukkan pengaruh serupa, karena nilai t hitungnya juga melebihi t tabel. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan dampak signifikan terhadap EE (Y), dibuktikan oleh nilai F hitung yang lebih besar daripada F tabel.
2	Pengaruh <i>Quality of work life</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> Pada PT. Honda Sanggar Laut Selatan Cabang Kota Palopo	(Amelia dkk., 2023)	Kuantitatif Deskriptif dan Regresi Linear Berganda	<i>Quality of work life</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap EE. Dengan kata lain, tingkat kualitas kehidupan kerja di PT Honda Sanggar Laut Selatan Cabang Kota Palopo akan memengaruhi keterlibatan karyawan. Berdasarkan persepsi responden, aspek dengan nilai tertinggi dalam variabel <i>quality of work life</i> adalah indikator kesejahteraan karyawan. Sementara itu, dalam variabel EE, indikator dengan nilai tertinggi menurut responden adalah indikator <i>absorpsi</i> .
3	Pengaruh <i>Quality of work life</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> , dan <i>Self-Efficacy</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Studi	(Cahyo & Prabowo, 2022)	Kuantitatif Regresi	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>quality of work life</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh signifikan terhadap EE, sedangkan <i>Self-Efficacy</i> tidak. CV. Cakra Entertainment disarankan untuk fokus pada dua faktor

No	Judul	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil dan Kesimpulan
	Kasus: CV Cakra Entertainment-Sidoarjo)			tersebut guna meningkatkan keterlibatan karyawan dan daya saing perusahaan.
4	Pengaruh <i>Quality of work life</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan	(Utami, 2021)	Kuantitatif Regresi Linear Berganda	Penelitian ini menemukan bahwa <i>quality of work life</i> dan kepuasan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan Employee Engagement di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Medan. Work-Life Balance yang terjaga membuat karyawan lebih nyaman, sedangkan kepuasan kerja menumbuhkan sikap positif yang berdampak pada keterlibatan mereka. Dengan demikian, kedua variabel ini menjadi penentu penting dalam penguatan EE.
5	The Effect of <i>Quality of work life</i> , <i>Organizational Culture and Job Satisfaction</i> on <i>Employee Engagement</i>	(Natasya & Awaluddin, 2021)	Kuantitatif Regresi Linear Berganda	<i>Quality of work life</i> , <i>Organizational Culture and Job Satisfaction</i> , masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap EE. Secara keseluruhan, ketiga faktor tersebut berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. CV. Surya Nedika Isabella dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan bonus sebagai apresiasi kerja.
6	Dampak Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Pada <i>Employee Engagement</i>	(Endayani & Saman, 2021)	Kuantitatif, <i>explanatory research</i>	Kualitas kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap EE. Motivasi kerja menjadi faktor yang dominan dalam mempengaruhi EE pada tenaga kependidikan Universitas Merdeka Malang. Diperlukan perhatian lebih terhadap faktor-faktor lain di luar <i>quality of work life</i> dan motivasi yang dapat mempengaruhi <i>engagement</i> , seperti budaya organisasi dan sistem kompensasi.
7	Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Etos Kerja terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Generasi Z	(Atieq, 2020)	Kuantitatif, korelasional	Hasil analisis membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara kualitas kehidupan kerja maupun etos kerja dengan keterikatan kerja karyawan generasi Z. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi 0,000 yang lebih rendah daripada $\alpha = 0,05$, sehingga hubungan antarvariabel dapat dinyatakan signifikan.

Tabel di atas menunjukkan bahwa banyak penelitian telah membahas pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement*, sehingga penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal variabel dan metode penelitian.

Namun, terdapat perbedaan yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya. Perbedaan pertama terletak pada lokasi penelitian, yaitu PTPN IV *Regional* IV Jambi, yang merupakan BUMN di sektor agroindustri dan belum pernah menjadi lokasi penelitian serupa sebelumnya.. Kedua, terletak pada sampel penelitian, yaitu penelitian ini menargetkan seluruh karyawan yang bekerja di kantor pusat PTPN IV *Regional* IV, dengan total sampel sebanyak 170 karyawan.