PERAN *WORK LIFE BALANCE* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

I Ketut Ady Merta Antara[1], Yeyen Komalasari[2]

[12]Program Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, Pendidikan dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura, Jl. Raya Padang Luwih, Tegaljaya, Dalung, Kuta Utara, Bali, Indonesia
Email: [1]23311601010@undhirabali.ac.id; [2]yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran *work life balance* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Pentingnya *employee engagement* untuk menjaga dan meningkatkan kondisi emosional yang membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati, pikiran, jiwa dan raganya. Penelitian dengan jenis kualitatif menggunkan metode penelitian studi kepustakaan. Teknik pengumpulan data yaitu dokumentasi dari buku-buku ilmiah, *survey* dan penelitian terdahulu pada jurnal yang relevan. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis isi (*content analysis*). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Keseimbangan antara *work life balance* dan budaya organisasi yang mendukung menciptakan kondisi ideal untuk meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka. Peran *Work-life balance* untuk pencegahan *burnout*, meningkatan produktivitas, kepuasan kerja yang tinggi, mempertahankan dan menarik *talent*. Budaya organisasi berperan menciptakan lingkungan kerja positif, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, kolaborasi dan tim, transparansi dan komunikasi terbuka, dan *employee recognition*. Semakin baik *work life balance* yang dicapai dan peran budaya organisasi perusahaan maka semakin meningkat *engagement* karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Saran bahwa sebagai pertimbangan perusahaan perlu melakukan *engagement survey* secara berkala dengan memperhatikan *work life balance* yang dicapai dan budaya organisasi yang mendukung karyawan.

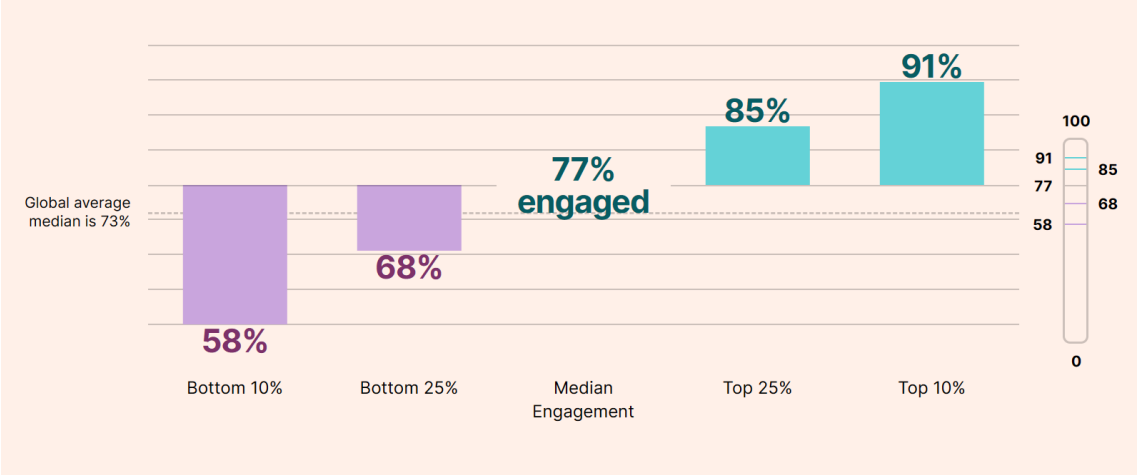
Kata kunci**:** *Work Life Balance*, Budaya Organisasi, *Employee Engagement*

1. Pendahuluan

Pertumbuhan pesat dunia industri menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Khususnya industri pariwisata sepanjang tahun 2023 terjadi fenomena *revenge tourism* yang merupakan ajang "balas dendam" wisatawan yang terpaksa harus menahan hasrat ingin berlibur akibat adanya pandemi Covid-19 sehingga merubah perilaku wisatawan yang menganggap berwisata merupakan kegiatan prioritas. Menurut Kepala Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia (2023) fenomena tersebut melahirkan megatren pariwisata yang salah satunya tren *End of Ambition*. Tren ini menunjukan perubahan paradigma bekerja, alih alih pekerja tidak hanya fokus pada kerja dan kerja namun mengutamakan fleksibilitas. Dampak yang ditimbulkan adalah fenomena *Job Hopping* yang memunculkan perilaku atau kebiasaan seorang pekerja berpindah – pindah perusahaan. Fenomena tersebut dapat terjadi karena rendahnya faktor keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terhadap perusahaan. *Employee engagement* yang kuat mendorong

karyawan merasa puas dalam bekerja, memiliki pandangan positif untuk bertahan dalam satu perusahaan karena mereka memperoleh fleksibilitas beban pekerjaan dan kehidupan (*work life balance*) serta budaya organisasi kerja yang produktif untuk saling menghargai.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh PWC bertajuk *Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey* 2023 menunjukan bahwa 77% karyawan di Indonesia merasa puas dengan pekerjaannya, dimana secara global *survey* kepuasan karyawan terhadap pekerjaan hanya berada pada 57%.



Gambar 1. *Employee Engagement Survey* di Indonesia
Sumber: https://www.cultureamp.com

Survey lain oleh *Culture AMP* menyatakan bahwa 77% Karyawan di Indonesia merasa *engaged* dengan perusahaan, dimana skor ini berada di atas rata-rata global pada 73%. Data ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan di Indonesia cukup merasa terlibat atau *engaged* dengan perusahaan. Pentingnya bagi perusahaan menganalisis secara lebih dalam penyebab di balik angka tersebut dalam ruang lingkup perusahaan, menggali faktor-faktor yang berkontribusi dalam menjaga dan meningkatkan *employee engagement* seperti *work life balance* dan budaya organisasi.

Work life balance memberikan keseimbangan pada dua tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan sosial pekerja sehingga memiliki kemampuan untuk memenuhi komitmen kerja dan keluarga, serta bertanggung jawab kepada kegiatan di luar pekerjaan lainnya. Ketika dunia kerja dan kehidupan karyawan sudah seimbang secara psikologis mendorong mereka bekerja dengan antusias dengan cara melibatkan diri untuk meningkatkan kinerja. Antusiasme pekerja meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut didukung hasil studi JobStreet dan JobsDB, bersama dengan Boston Consulting Group (BCG) mengungkapkan bahwa sebanyak 43% responden di Indonesia mengatakan *work life balance* menjadi prioritas utama dalam memilih pekerjaan. Sedangkan pertimbangan lainnya memprioritaskan cuti yang tetap digaji, asuransi dan tunjangan, tugas-tugas kerja yang rumit, dan mendapat peluang kepemimpinan. Sehingga pentingnya *work life balance* sebagai *deal-breaker* pekerja untuk *engaged* terhadap perusahaannya. Hal ini dapat menjadi perilaku positif yang berkembang pada karyawan ketika menemukan dukungan dari budaya organisasi yang sesuai.

Budaya organisasi sebagai ciri khas atau pembeda perusahaan merupakan sebuah kebiasaan, keyakinan dan persepsi bersama dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat dilihat sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah buaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka *engagement* dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *engagement* dari karyawan akan rendah.

Pentingnya perusahaan menjaga dan meningkatkan *employee engagement* guna menghadapi fenomena *revenge tourism* yang menyebabkan operasional padat sehingga memerlukan tenaga kerja yang banyak sedangkan adanya fenomena *job hopping* sebagai dampak kurangnya *engaged* karyawan terhadap perusahaan mengakibatkan perusahaan kehilangan pekerjanya karena perubahan perilaku pekerja untuk memperoleh fleksibilitas. Melalui penelitian ini merumuskan bagaimana peran *work life balance* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*, sehingga secara efektif dapat mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement*. Penelitian ini bermanfaat sebagai pertimbangan perusahaan dalam meningkatkan employee engagement melalui faktor work life balance dan budaya organisasi.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode studi kepustakaan. Melalui studi kepustakaan penulis menghimpun sumber informasi sekunder dengan teknik pengumpulan data dokumentasi, dari buku-buku ilmiah, *survey*, penelitian terdahulu pada jurnal nasional maupun internasional, karangan-karangan ilmiah dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis isi (*content analysis*). Analisis ini digunakan untuk mendapatkan inferensi yang valid dan dapat diteliti ulang berdasarkan konteksnya melalui proses memilih, membandingkan, menggabungkan, memilah berbagai pengertian, hingga ditemukan yang relevan. Varibel yang diteliti adalah *work life balance* dan budaya organiasi sebagai variabel bebas dan *employee engagement* sebagai variabel terikat.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis mengungkapkan bahwa pentingnya *employee engagement* bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi emosional setiap karyawan merasa bergairah, energik, dan berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan sehingga membuat karyawan bekerja dengan sepenuh hati, pikiran, jiwa dan raganya. *Employee Engagement* bukan sekadar aspek emosional, melainkan fondasi utama bagi produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Data statistik mengungkapkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif memiliki produktivitas yang lebih tinggi, mendukung pertumbuhan hingga 17% dan profitabilitas perusahaaan hingga 21%. Hal tersebut didukung Penelitian Aon Hewitt (2017) yang

menyatakan bahwa setiap kenaikan 5% dari skor *employee engagement* akan meningkatkan pendapatan perusahaan 3% di tahun berikutnya. Perusahaan terbaik yang memiliki *employee engagement* memberikan hasil total *shareholder return* yang lebih baik secara signifikan, yaitu 57% lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Karyawan akan bekerja lebih dari yang diminta karena memiliki *engagement* yang tinggi. Hasil dari penelitian Hendra dan Bhenu (2023) menyatakan faktor penting untuk menjaga dan meningkatkan *employee engagement adalah work of balance*.

Karyawan yang memiliki *work of balance* yang baik akan lebih termotivasi, puas, dan *engaged* dengan perusahaan. *Work of balance* yang baik tergantung pada kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Keseimbangan kerja dan kehidupan yang baik dapat dicapai ketika seseorang dapat memenuhi semua tanggung jawabnya di tempat kerja dan di rumah, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mentalnya (Anugrah dan Priyambodo, 2021). Pentingnya peran *work life balance* yang ada pada perusahaan untuk menjaga *employee engagement* membantu pekerja dapat lebih produktif dan fleksibel ketika harus bekerja lembur maupun bekerja dari jarak jauh. Menurut Indra dan Rialmi, (2022) bagi karyawan *work life balance* memiliki peran untuk menciptakan kesehatan fisik dan mental yang baik sehingga mereka merasa perusahaan telah membantu menyeimbangan kerja dan kehidupan mereka dan akhirnya produktivitas dan kepuasan kerja meningkat. Maka ketika mereka puas tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan karena belum tentu di perusahaan lain dapat memberikan mereka hal yang sama dan pada akhirnya mereka ingin *stay* dan lebih *engaged* pada pekerjaan maupun perusahaan. Bagi perusahaan, menjaga keterlibatan karyawan melalui peran *work life balance* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, produktivitas karyawan, dan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja. Bagi masyarakat, berpandangan positif untuk mendukung Perusahaan menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan keluarga dan masyarakat secara keseluruhan. Peran adanya penerapan *work life balance* terhadap *employee engagement* dijelaskan pada teori *social exchange* (Blau, 2017). Secara umum teori ini menjelaskan bagaimana perusahan yang peduli dan memberikan kesempatan untuk karyawannya, maka karyawan akan menunjukan sikap dan perilaku tertentu. Penerapkan teori *social exchange* pada *work life balance* adalah ketika karyawan merasa bahwa perusahaan membantu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi maka karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh perusahaan tersebut. Ketika karyawan diberikan perhatian oleh perusahaan maka karyawan akan merespon dengan tingkat keterlibatan tertentu (Saks, 2022). Hasil penelitian lain mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap *employee engagement* pada karyawan (Wijaya dan Edwina, 2021). Temuan ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan membantu mereka menyeimbangkan pekerjaan dan tuntutan pribadi mereka, maka karyawan merasa diperhatikan perusahan sehingga karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih menguntungkan seperti *engagement*. Upaya Perusahaan dalam membantu memberikan keseimbangan dan meningkatkannya melalui penerapan *work life balance practice* yaitu menekan tuntutan yang individu alami dengan mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang mendukung karyawan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan dan personal (De Kort, 2016).

Berdasarkan beberapa penelitian di atas *work life balance* memainkan peran penting dalam memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat komitmen, antusiasme, dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Mencapai keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat berkontribusi pada menciptakan lingkungan kerja yang positif dan, sebagai hasilnya, meningkatkan keterlibatan karyawan. Peran keseimbangan memengaruhi keterlibatan karyawan ditunjukan pada hal berikut:

a. Ketika karyawan merasa kewalahan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan dan memiliki sedikit waktu untuk aktivitas pribadi, kepuasan kerja mereka menurun, dan mereka mungkin menjadi tidak terlibat. Di sisi lain, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang terkelola dengan baik mengurangi risiko *burnout*, yang mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.
b. Karyawan yang puas lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karena mereka merasa puas dan merasa pencapaian. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan dan, sebagai hasilnya, tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.
c. Karyawan yang dapat mengambil waktu untuk bersantai dan melakukan aktivitas pribadi lebih mungkin memiliki kesehatan mental yang baik dan tangguh. Kesejahteraan mental erat kaitannya dengan keterlibatan karyawan, karena individu dengan kesehatan mental yang baik lebih cenderung fokus, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka.
d. Karyawan yang terlibat lebih cenderung produktif dan memberikan kontribusi positif di tempat kerja. Ketika karyawan memiliki waktu untuk istirahat dan pemulihan, mereka datang ke tempat kerja dengan energi dan antusiasme yang baru, yang berdampak positif pada kinerja dan tingkat keterlibatan.
e. Karyawan semakin mencari tempat kerja yang mengutamakan kesejahteraan mereka dan menawarkan fleksibilitas. Organisasi yang menyediakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan yang sehat lebih mungkin menarik dan mempertahankan bakat terbaik, yang berkontribusi pada keberlanjutan tenaga kerja yang terlibat menciptakan budaya organiasai yang positif.

Budaya yang menghargai kesejahteraan karyawan menciptakan rasa kesetiaan dan komitmen. Ketika karyawan merasa didukung dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka lebih cenderung terlibat dan memberikan kontribusi positif pada budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Prastyo, 2020). Permasalahan yang sering timbul adalah sering kali pegawai merasa tidak sesuai dengan budaya yang ada pada suatu organisasi, mengingat karakteristik dan sikap pegawai yang berbeda-beda. Oleh karena itu, organisasi hendaknya menciptakan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilainilai kekeluargaan, komunikasi, serta sikap menghargai antar pegawai, sehingga akan menciptakan motivasi dan *engaged* dalam bekerja. Apabila hal tersebut terpenuhi, maka pegawai akan memiliki keterikatan dengan organisasi. Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Apabila persepsi pegawai terhadap budaya organisasi baik, maka pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya,

apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pegawainya. Apabila kepuasan telah mencapai level tertinggi maka akan timbul sikap keterikatan karyawan terhadap organisasi (Saefudin dan Parmin, 2020). Berikut merupakan peran dan upaya perusahaan menerapkan budaya organisasi guna menjaga dan meningkatkan *employee engagement:*

a. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, toleransi dan penuh semangat. Karyawan yang merasakan adanya kehangatan dan dukungan di lingkungan kerja akan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.
b. Budaya yang memberdayakan karyawan untuk memberikan ide baru dan terus mengembangkan keterampilan mereka, memberikan tanggung jawab, dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan yang merasa memiliki peran yang signifikan dalam organisasi cenderung lebih terlibat.
c. Budaya yang didasarkan pada transparansi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Karyawan yang merasa informasi disampaikan dengan jujur cenderung lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.
d. Budaya yang memberikan *employee recognition* yang adil atas kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Rasa dihargai dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi.

4. Simpulan

Keseimbangan antara *work life balance* dan budaya organisasi yang mendukung menciptakan kondisi ideal untuk meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang merasa *ition*. Semakin baik *work life balance* yang dicapai dan peran budaya organisasi perusdihargai, didukung, dan dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka lebih cenderung terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka. Peran Work-life balance untuk pencegahan *burnout*, meningkatan produktivitas, kepuasan kerja yang tinggi, mempertahankan dan menarik *talent*. Budaya organisasi menciptakan landasan bagi keterlibatan karyawan dan perannya guna menciptakan lingkungan kerja positif, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, kolaborasi dan tim, transparansi dan komunikasi terbuka, dan *employee recogn*ahaan semakin meningkat *engagement* karyawan terhadap perusahaaan. Saran bagi perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dengan melakukan *engagement survey* secara berkala, menyediakan fasilitas flesibilitas kerja, program kesejahteraan karyawan, dan kembangkan budaya yang menghargai dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Bagi karyawan perlu adanya pengelolaan waktu yang efektif, pemisahan kehidupan kerja dan pribadi, komunikasi terbuka dengan atasan, dan pemanfaatan dukungan perusahaan.

5. Daftar Rujukan

Anugrah, P.G. dan Priyambodo, A.B., 2021. Peran Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Yang Menerapkan Work From Home (WFH) di Masa Pandemi COVID-19: Studi Literatur. *Seminar Nasional Psikologi dan Ilmu Humaniora (SENAPIH)*. 1(1): 340-349.

Blau, P., 2017. Exchange and Power in Social Life. Routledge.

Culture AMP. 2023. A Guide To Using Employee Engagement Benchmarks. Sumber: https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-benchmark

De Kort, M. and Poell, R.F. 2016. The Relationship Between Work-Life Balance, Work Engagement and Participation in Employee Development Activities: A Moderated Mediation Model. Tilburg University, 1(1): 1-87.

Hewitt, Aon. 2017. 2017 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent*. 13(3), 1–32.

Hendra, D., dan Bhenu Artha. 2023. Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*. 3(3): 11320-11330. https://doi.org/10.31004/innovative.v3i3.3636

Indra, F. J., dan Rialmi, Z. 2022. Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*. 5(2). https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223

JobStreet. 2023. *Job Hopping*: Memahami Dampak Jadi Kutu Loncat di Dunia Kerja. Sumber: https://www.jobstreet.co.id/id/career-advice/article/job-hopping-how-it-affects-your-career-success

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. 2023. Megatren Pariwisata 2023. Sumber: https://kemenparekraf.go.id/ragam-pariwisata/4-megatren-pariwisata-2023-pengaruhi-perilaku-wisatawan-global

Nugraha, R., Angligan, I. 2022. Revenge Tourism. *Jurnal Ilmiah Hospitality*. 11(2): 1359-1370. https://doi.org/10.47492/jih.v11i2.2367.

PWC. 2023. Asia Pacific Hopes and Fears Survey 2023. Sumber: https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/english/pwc-asia-pacific-hopes-and-fears-2023-indonesian-employees-are-bullish-about-ais-potential-in-their-careers.html

Prastyo, Budi. 2020. Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement: Sebuah Studi Literatur. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*. 3(1): 59-72. https://doi.org/10.33752/bima.v3i1.310

SEEK, BCG dan The Network. 2023. Apa yang Diharapkan Pekerja Diketahui Oleh Perusahaan: Membuka Pintu Masa Depan Rekrutmen. Sumber: https://mediaindonesia.com/humaniora/562824/studi-buktikan-pekerja-di-indonesia-lebih-mementingkan-work-life-balance

Saefudin Rais dan Parmin Parmin. 2020. Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*. 2(5): 813–3.

Saks, A.M. 2022. Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. 32(3): 100835.

Wijaya, P., Triana Noor Edwina D. S. 2021. Kontribusi Work Life Balance Terhadap Work Engagement Karyawan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*. 10(3): 266-272.