

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan adalah makhluk sosial yang memiliki pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaannya (Gusliza, 2020). Penyebab karyawan meninggalkan atau menarik diri dari perusahaan yaitu karena telah kehilangan semangat dalam bekerja baik secara fisik, kognitif, dan emosi yang secara tidak langsung akan berdampak pada kinerjanya. Sedangkan karyawan yang bertahan di dalam perusahaan akan mengalami peningkatan kinerja kerja dalam mengerjakan pekerjaannya baik untuk dirinya sendiri maupun perusahaan (Kahn, *et al.*, 2020). Karyawan adalah salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi, yang dikarenakan keterlibatan, komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya yang menjadikan organisasi bisa tetap kompetitif. Agar SDM dengan maksimal, maka perusahaan harus memiliki keterlibatan dengan karyawannya (Gallup, 2021).

keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya atau yang disebut juga dengan keterikatan kerja adalah keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Gallup (2021) mengatakan bahwa pekerja dengan keterikatan kerja yang kuat terhadap organisasi, tugas-tugas dan lingkungan kerjanya akan lebih mudah dalam mengelola hubungan kerja, mengelola stres atas tekanan pekerjaan, dan mengelola perubahan. Menurut Boyede & Omotoye (2021), keterlibatan karyawan mencakup dimensi ekonomis dan strategis sumber daya manusia, di mana karyawan

terinspirasi untuk aktif terlibat dan memberikan dedikasi pada tujuan serta nilai-nilai perusahaan. Dalam konteks ini, keterikatan karyawan muncul ketika mereka menunjukkan semangat dan antusiasme terhadap tugas-tugas mereka, mendorong mereka untuk berupaya ekstra guna mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien. Strategi keterlibatan karyawan juga diakui sebagai komponen penting bagi perusahaan yang menginginkan keunggulan dalam persaingan pasar. Ini dianggap strategi sentral karena dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, pencapaian, dan perbaikan berkelanjutan dalam kinerja bisnis.

Menurut Putri dan Permatasari (2021:128) *employee engagement* sangat berhubungan dengan *outcome* kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki pegawai dengan rasa keterikatan yang tinggi akan membuat betah dalam bekerja di tempat tersebut. Keterikatan Kerja dengan instansi akan membuat pegawai bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau banyak menyelesaikan hal-hal di instansi. Ketika karyawan memiliki rasa keterikatan, secara otomatis mereka akan meningkatkan kinerjanya selaras dengan *goal* yang ingin dicapai oleh instansi. Gallup (2021) menggambarkan keterikatan kerja sebagaimana mereka yang bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan instansi dan yang mendorong inovasi dan memajukan organisasi. Jika organisasi berinvestasi dalam sumber daya manusia mereka dan membangun sistem manajemen SDM yang lengkap di organisasi, maka akan menghasilkan karyawan yang berdedikasi tinggi, sebagai imbalannya organisasi mendapatkan kinerja karyawan yang meningkat (Tensay & Singh, 2020).

Employee engagement memiliki signifikansi besar bagi perusahaan. Dalam konsep keterlibatan karyawan, terdapat hubungan saling mempengaruhi antara karyawan dan perusahaan. Interaksi ini menjadi tanggung jawab perusahaan untuk ditunjukkan agar tujuan bisnis dapat tercapai. Penting untuk diakui bahwa keterlibatan karyawan dapat dilihat dari dua perspektif, baik dari sudut pandang perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, keterlibatan karyawan menjadi aspek penting karena dapat memberikan wawasan terhadap kinerja karyawan, mendukung pencapaian tujuan bisnis, dan mengoptimalkan produktivitas. Pemahaman terhadap perilaku individu dalam konteks organisasi dapat menghasilkan manfaat berupa peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Lebih lanjut, bagi manajer dan pemangku kepentingan perusahaan, kesempatan untuk meningkatkan nilai perusahaan serta menjaga keseimbangan organisasi juga menjadi relevan dalam konteks keterlibatan karyawan (Dayrit & Lacap, 2020).

Sedangkan dari sisi seorang karyawan, strategi keterlibatan yang dirancang oleh perusahaan memungkinkan mereka untuk menyadari peran dan sumbangan mereka di dalam organisasi. Ini menciptakan kondisi di mana karyawan menjadi lebih produktif dan bersedia menyumbangkan ide-ide kreatif mereka untuk kemajuan bisnis. Hal ini terjadi karena karyawan merasa diakui dan diperlukan dalam struktur organisasi, sehingga mereka cenderung setia dan puas dengan lingkungan kerja mereka. Selain itu, kemungkinan pergantian karyawan atau *employee turnover* menjadi rendah karena karyawan merasa dihargai, dan mereka bahkan mungkin berbagi pengalaman mereka dengan dunia luar atau sesama

rekan kerja (Dayrit & Lacap, 2020). Oleh karena itu, pentingnya keterlibatan karyawan bagi suatu organisasi dan individu dapat dilihat dari dampak positifnya terhadap produktivitas perusahaan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan dalam struktur organisasi. Ketidakterlibatan karyawan, terutama jika tidak diakui oleh HRD, dapat menghasilkan atmosfer kerja yang dipenuhi oleh perbedaan, cemburu, dan kurangnya saling kepercayaan. Kondisi ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang negatif, mengakibatkan kurangnya kerjasama yang tulus dan loyalitas terhadap perusahaan. Akibatnya, karyawan cenderung memberikan respons negatif terhadap permintaan dari atasan mereka (Dayrit & Lacap, 2020).

Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang penelitian dan pengembangan daerah Kabupaten Badung. Organisasi ini berfungsi dalam hal penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penelitian dan pengembangan. Selain itu, Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung memiliki tugas dan fungsi untuk menyusun rencana dan program di bidang penelitian dan pengembangan, merumuskan kebijakan, penyelenggaraan, pengendalian, serta mengevaluasi jalannya kegiatan. Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan dinas maupun hubungan antar instansi.

Tingginya tingkat *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dapat dilihat dari sikap positif pegawai di dalam organisasi. Pegawai non-PNS merasa bangga menjadi pegawai di

pemerintahan/kedinasan serta bagian dari organisasi, memiliki komitmen yang tinggi dengan tetap loyal terhadap organisasi, serta memiliki tanggung jawab serta kinerja yang baik. Tingginya tingkat *engaged* pegawai non-PNS di Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung merupakan hal yang sangat baik bagi pengolahan SDM di dalam organisasi. Namun, tingginya tingkat *employee engagement* menjadi sebuah fenomena mengingat terdapat perbedaan status dan kedudukan antara pegawai PNS dengan pegawai non-PNS pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung, dimana secara umum tingkat kedudukan pegawai PNS dan non-PNS tentu akan berimbang pada jenjang karier dan *safety* yang diterima oleh pegawai.

Dengan adanya fenomena tersebut, seharusnya tingkat *employee engagement* dalam organisasi tidak mencapai posisi yang tinggi, karena tidak dapat dipungkiri bahwa tujuan manusia dalam mencari kerja adalah untuk memperoleh *safety* dan jenjang karier yang terencana. Fenomena kinerja PNS juga dijumpai terdapat PNS yang menunjukkan kinerja tinggi, namun ada pula PNS yang menunjukkan kinerja rendah saat melaksanakan pekerjaannya. Fenomena kinerja rendah menunjukkan bahwa di Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dijumpai PNS yang kurang memiliki *engagement* pada pekerjaannya.

Work-life balance (WLB) merupakan salah satu faktor yang menjadi pengaruh *employee engagement*. *Work-life balance* berarti sejauh mana seseorang mampu meminimalkan konflik antara tuntutan pekerjaan dan yang bukan pekerjaan. Namun dalam praktiknya saat ini, kondisi diatas sulit diterapkan dalam

organisasi karena pandangan umum tentang pertentangan antara permintaan kerja yang menurun dan kinerja yang lebih tinggi (Riyanto *et.al.*, 2019). Jika dalam suatu organisasi seseorang tidak mampu mengendalikan WLB, maka dapat mengakibatkan kelelahan, stres, hubungan yang tegang, tidak produktif bahkan menjadi pemicu *turnover intention* di banyak perusahaan. Ketika keseimbangan kehidupan kerja tidak ada dalam organisasi, orang karyawan mungkin merasa hanya ada sedikit waktu untuk melaksanakan setiap tugas yang terlibat dalam lingkup pekerjaannya (Dayrit & Lacap, 2020).

Sehingga di beberapa organisasi saat ini, karyawan memiliki alternatif dalam menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan tidak bekerja serta dari sisi organisasi juga memberikan alternatif dalam kebijakan sumber daya manusia, dimana karyawan dapat memilih antara bekerja atau tidak bekerja untuk sementara. *Work-life balance* yang dialami karyawan seperti ini, terbukti mampu meningkatkan kontribusi kinerja organisasi secara signifikan dan sekaligus menumbuhkan keterikatan mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Riyanto *et.al.*, 2019). Disisi lain, ketika *work-life balance* seseorang seimbang, hal itu akan menguntungkan sebuah organisasi, karena ketika karyawan mengalami kepuasan dan lebih sedikit konflik, mereka memiliki kecenderungan untuk lebih bekerja keras, menghasilkan lebih sedikit kesalahan, dan dalam jangka panjang menjadi pendukung serta aset bagi perusahaan tersebut. Dengan ini *work-life balance* yang seimbang pada karyawan, terbukti mampu meningkatkan kontribusi kinerja organisasi secara signifikan dan sekaligus mampu

menumbuhkan keterikatan mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Riyanto *et.al.*, 2019).

Pada dasarnya semua instansi memiliki suatu target yang telah dirancang dan ingin dicapai tak terkecuali Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung. Kinerja terkecuali Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dikaji berdasarkan penilaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengindikasikan berhasil atau tidaknya instansi dalam menunjang pencapaian sasaran strategis. Pengukuran kinerja dijalankan dengan melakukan perbandingan antara target dalam setiap Indikator Kinerja Sasaran (IKS) dengan realisasinya. Kemudian, mengacu pada perbedaan atau selisih kinerja akan dijadikan pembelajaran atau evaluasi untuk mendapatkan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja di masa mendatang (*performance improvement*). Namun, berbagai kemajuan yang terjadi, pada realitanya masih terdapat beberapa kendala dalam kinerja yang dialami oleh pegawai terkecuali Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung. Hal ini ditunjukkan dari data Laporan Tahunan Kinerja Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung pada tahun 2021-2022

Tabel 1.1
Laporan Tahunan Kinerja Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung pada Tahun 2021-2022

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran RPJMDSB	Tahun 2021		Capaian Kinerja Tahun 2021	Tahun 2022		Capaian Kinerja Tahun 2022
				Target	Realisasi		Target	Realisasi	
1	Terwujudnya Pemerintahan Yang Baik dan Bersih	Meningkatnya Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Yang Prima	Indeks Kepuasan Masyarakat	82	82	100%	85	84,14	99%
2	Terwujudnya Daya Saing Daerah Yang Tinggi	Meningkatnya Inovasi dan Kemandirian Daerah	Indeks Daya Saing Daerah	3,6945	3,501	95%	3,7491	3,72	100%

Sumber: LKjIP BRIDA Kabupaten Badung, 2022

Dari tabel 1.1. di atas capaian sasaran dalam meningkatkan publik menuju pelayanan yang prima pada tahun 2022 mengalami penurunan capaian kinerja yang tidak signifikan sebesar 1% sehingga capaian kinerja tahun 2022 sebesar 99% tergolong sangat baik. Selain itu capaian sasaran dalam meningkatkan inovasi dan kemandirian daerah tahun 2022 mengalami peningkatan capaian kinerja yang signifikan sebesar 5% sehingga capaian kinerja tahun 2022 sebesar 100% tergolong sangat baik. Menurut Lukmiati, *et.al* (2020:47) keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan pekerjaan yang baik akan memberikan perasaan puas didalam pribadinya terhadap pekerjaan yang dimiliki. Melalui observasi langsung serta wawancara dengan beberapa *stakeholders*, peneliti menemukan, keseimbangan yang diinginkan belum terjadi secara optimal pada pegawai Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dikarenakan demi mencapai capaian kerja yang maksimal masih terdapat pegawai yang pulang melebihi jam kantor yaitu pukul 16.30 dan terkadang juga menyelesaikan pekerjaan atau terdapat kegiatan di luar jam kerja yang menyebabkan berkurangnya waktu untuk kehidupan pribadi serta berdampak pada berkurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Bailey, *et. al* (2017), Sirgy & Lee (2018), dan Utama (2021) mengatakan bahwa *work life ballance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijayanto, *et.al* (2022), Asjari & Gunawan (2022) dan Supriadi & Setiadi. (2023)

dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Septiani & Frianto (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* BPJS Ketenagakerjaan.

Faktor lain yang memiliki peran penting dalam peningkatan keterikatan kerja pegawai adanya faktor kepemimpinan. Pratama & Rivai (2021) menyatakan bahwa untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai, peran pemimpin sangat penting dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki beberapa tipe atau gaya, dimana menurut pendapat Manzoor (2019), gaya kepemimpinan mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai, karena seorang pemimpin biasanya akan memberikan *feedback* terhadap hasil kerja pegawainya. Oleh karena itu, untuk memunculkan keterikatan kerja pegawai, seorang pemimpin harus memiliki sifat keterbukaan ketika memberikan *feedback* untuk pegawainya agar antara pemimpin dan pegawai dapat bersama mencapai tujuan organisasi. Sifat keterbukaan terdapat dalam kepemimpinan autentik. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang akan dikaji adalah *servant leadership* yang diprediksi mampu meningkatkan semangat dan dedikasi pegawai dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pernyataan di atas didukung oleh studi Aboramadan et.al. (2020) bahwa *servant leadership* mendorong keterlibatan karyawan dalam bekerja. *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti.

Servant leadership menurut Fernandes (2019) yaitu, suatu gaya kepemimpinan yang pada hakikatnya mengutamakan kebutuhan individu lain di atas kebutuhan diri sendiri dan bertujuan untuk mengembangkan individu lain di dalam organisasi untuk berkembang dan menjadi lebih baik. Konsep *servant leadership* diciptakan oleh Greenleaf pada tahun 1977 dengan tujuan untuk menunjukkan pemimpin yang melayani daripada mendapatkan kekuasaan. Dalam konsep tersebut, pemimpin bertindak sebagai agen dan mengadopsi strategi yang berpusat pada pegawai (Zhou *et.al.*, 2022). Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, hal yang penting dalam *servant leadership* adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai strategi yang saling memperkuat secara positif. Dalam hal ini pemimpin berperan sebagai teladan, rekan kerja, maupun sebagai pendorong atau motivator.

Selain itu, *servant leaders* biasanya terjun langsung didalam organisasi untuk bisa membangun dan mendorong pegawai untuk terus berkembang. Hal ini bisa berupa memberikan pelayanan dan pertolongan apabila pegawai mengalami kesulitan dalam organisasi. Berdasarkan pengamatan awal peneliti di Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung diketahui bahwa pimpinan kurang memberikan kesempatan yang luas bagi pegawai dalam mengembangkan kompetensinya, seperti mengikuti seminar, *workshop*, maupun melanjutkan studi mereka. Konsep kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung ini memiliki konsep yang bertolak belakang dengan *servant leadership* dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2014) dan Utama (2021). memberikan kesimpulan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap variabel keterikatan kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani & Hermanto (2022), Hermanto & Srimulyani (2022) dan Laksono & Wahyuningtyas (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh secara langsung dan positif terhadap keterikatan kerja. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Zen, et. al (2022) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja.

Employee resilience, merupakan salah satu faktor penentu *Employee Engagement*. Menurut Masten (2018), *resilience* adalah kemampuan individu untuk pulih dari stres, mengatasi tantangan, dan berkembang dalam menghadapi situasi yang sulit. Keterlibatan karyawan, sebagaimana diuraikan oleh Kahn (2017), mencakup dimensi emosional, kognitif, dan perilaku, di mana karyawan tidak hanya terlibat secara fisik, tetapi juga secara emosional dan intelektual dalam pekerjaan mereka. *Employee resilience*, yang mencerminkan kemampuan karyawan untuk mengatasi tekanan dan tantangan di lingkungan kerja, memainkan peran penting dalam membentuk *Employee Engagement*. Tantangan di tempat kerja, seperti beban kerja yang tinggi, perubahan organisasional, dan

ketidakpastian pekerjaan, dapat mempengaruhi tingkat stres dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Dalam era yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian, *employee resilience* menjadi faktor kunci yang dapat memengaruhi positif tingkat keterlibatan tersebut. Karyawan yang mampu bertahan dan beradaptasi di tengah tantangan cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, memberikan kontribusi positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi oleh Luthans *et.al.* (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat ketahanan yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Kemampuan untuk pulih dari stres, menjaga fokus, dan menyesuaikan diri dengan perubahan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti di Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung diketahui bahwa pegawai non-ASN sering kali menghadapi beban kerja yang tinggi akibat tuntutan tugas, proyek-proyek besar, serta kebijakan yang berubah-ubah. Disisi lain pegawai non-ASN ini tidak memiliki kepastian karier dan dukungan kesejahteraan dari pimpinan. Hal ini dapat merugikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, mengakibatkan stres, dan menantang tingkat ketahanan pegawai non-ASN.

Dari segi PNS terdapat PNS yang kinerjanya rendah hal ini diduga merasa bahwa organisasi kurang memberikan dukungan, peduli, dan menghargai kontribusi mereka. Salah satu contoh yaitu PNS yang datang tepat waktu dan datang terlambat akan sama-sama terhitung kehadirannya selama keduanya sama-

sama mengisi absensi. PNS yang menunjukkan *engagement* rendah diduga merasa tidak perlu untuk meningkatkan kinerja mereka karena meyakini kontribusi mereka kurang dipedulikan oleh organisasi, oleh karena itu mereka menunjukkan perilaku kurang memiliki *engagement*. Konsep kepemimpinan yang diterapkan pimpinan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung ini memiliki konsep yang bertolak belakang dengan *servant leadership* dalam melaksanakan kepemimpinannya.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Steven & Prihatsanti (2018), Patricia & Soetjningsih (2021), dan Anggraini & Harsono (2021) memberikan kesimpulan bahwa adanya hubungan positif antara *employee resilience* dengan *work engagement*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nuswantoro (2022) dan Lombongadi & Djamil (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Sadeghi, & Abolghasemi (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *employee resilience* dan *work engagement*. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Yang, *et.al* (2022) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *employee resilience* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

Servant Leadership, dengan fokus pada pelayanan dan pembangunan karyawan, telah terbukti memiliki dampak positif pada *employee engagement*. Pemimpin pelayan menciptakan lingkungan yang mendukung, memotivasi

karyawan, dan memupuk keterlibatan yang tinggi melalui hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan. *Employee resilience*, sebagai kemampuan untuk mengatasi tantangan dan stres, dapat berfungsi sebagai mediasi yang menghubungkan *Work-Life Balance* dan *servant leadership* dengan *employee engagement*. Karyawan yang memiliki tingkat *resilience* yang tinggi mungkin lebih mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan mengalami keterlibatan yang lebih tinggi. *Employee resilience* memainkan peran penting dalam menjembatani efek *Work-Life Balance* dan *servant leadership* terhadap *employee engagement*. Karyawan yang resilient mungkin lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, mengatasi tekanan, dan tetap terlibat meskipun dihadapkan pada tantangan.

Sejalan dengan penjelasan tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen & Zhang (2021) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *employee resilience*. Serta penelitian yang dilakukan oleh Zheng & Li (2022) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui *employee resilience*.

Berdasarkan fenomena tersebut dan kesenjangan dari penelitian sebelumnya, peneliti berpandangan bahwa perlu dilakukan sebuah penelitian untuk mengetahui pengaruh *Work-Life Balance* dan *servant leadership* yang dimediasi oleh *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung ini agar dapat diketahui bagaimana pengaruhnya terhadap *employee engagement*. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan

memilih judul penelitian “Pengaruh *Work Life Balance* Dan *Servant Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Dengan *Employee Resilience* Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
5. Apakah *employee resilience* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
6. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?
7. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan permasalahan, maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis secara empiris, menguji dan menjelaskan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee resilience* terhadap *employee engagement* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* yang dimediasi *employee resilience* pada Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

- 1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan konflik *work life balance* dan *servant leadership* terhadap *employee resilience* dan *employee engagement*.

- 2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi Peneliti

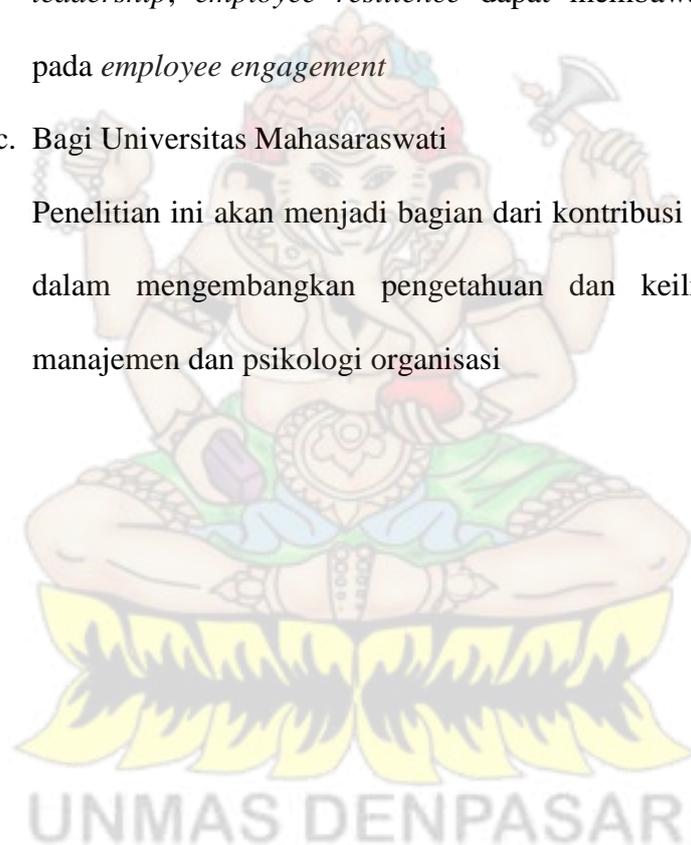
Penelitian ini akan memberikan sumbangan berharga dalam bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, dan kualitas kehidupan kerja. Temuan tentang hubungan *work life balance*, *servant leadership*, *employee resilience* dan *employee engagement* akan meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.

b. Bagi Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung

Temuan dari penelitian ini akan memberikan panduan berharga bagi Badan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Badung dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Upaya untuk meningkatkan *work life balance*, *servant leadership*, *employee resilience* dapat membawa dampak positif pada *employee engagement*

c. Bagi Universitas Mahasaraswati

Penelitian ini akan menjadi bagian dari kontribusi ilmiah universitas dalam mengembangkan pengetahuan dan keilmuan di bidang manajemen dan psikologi organisasi



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Teori *social exchange*, juga dikenal sebagai teori pertukaran sosial, muncul sebagai paradigma konseptual yang sangat berpengaruh dalam memahami perilaku karyawan di konteks perusahaan. Pandangan ini menekankan pada pertukaran saling menguntungkan yang menciptakan persepsi tujuan bersama di masa depan. Menurut Bass, dalam Schaap (2018), teori pertukaran sosial bertujuan untuk merinci hubungan antara pemimpin dan karyawan, serta memahami faktor-faktor yang terkait. Pertukaran, baik dalam bentuk positif maupun negatif dengan individu atau organisasi (seperti pemimpin dan organisasi), memiliki dampak signifikan terhadap perilaku karyawan dan tingkat komitmen mereka terhadap pencapaian tujuan. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, interaksi ini dilihat sebagai saling ketergantungan, di mana pengalaman yang diperoleh dipengaruhi oleh tindakan individu dan organisasi (Conelly *et.al.*, 2012).

Teori pertukaran sosial menegaskan bahwa individu di dalam organisasi terlibat dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena dorongan untuk memperoleh imbalan. Keterkaitan perilaku dengan lingkungan, terutama melibatkan orang-orang, menjadi pusat perhatian, di mana interaksi antara individu dan orang-orang tersebut membentuk suatu pola saling mempengaruhi

dalam hal imbalan, pengorbanan, dan keuntungan (Yeşil dan Dereli, 2013). Teori ini menjadi landasan bagi pemimpin perusahaan untuk memahami perilaku karyawan, dengan mempertimbangkan motivasi dan motif di balik perilaku tersebut.

Teori pertukaran sosial memberikan implikasi bahwa perlakuan positif yang diberikan oleh perusahaan dapat membangun komitmen karyawan untuk memberikan respons positif melalui kinerja mereka. Keadilan dalam pertukaran, di mana apa yang diterima oleh karyawan sejalan dengan apa yang diberikan, dapat dijelaskan melalui lensa teori pertukaran sosial, yang menganggapnya sebagai bentuk *reciprocity* (Schaap, 2018).

2.1.2 Work Life Balance

Suyekti (2019:2) menjelaskan bahwa *work-life balance* dapat diartikan sebagai indikator sejauh mana seseorang terlibat atau terkait secara seimbang dalam berbagai peran yang dimilikinya dalam kehidupan. Konsep ini mencerminkan harmonisasi antara tuntutan dan tanggung jawab di lingkungan kerja dan kehidupan pribadi, di mana individu mencari proporsi yang seimbang antara waktu dan perhatian yang diberikan kepada pekerjaan dan kehidupan non-pekerjaan, guna mencapai kesejahteraan holistik. Menurut Kurnia dan Widigdo (2021:13), konsep *work-life balance* diartikan sebagai harmonisasi antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi individu, di mana setiap orang memandang tanggung jawabnya dengan seimbang di kedua aspek tersebut. Konsep ini menekankan pentingnya mencapai keseimbangan yang memadai antara tuntutan

pekerjaan dan kebutuhan pribadi, sehingga individu dapat menjalani hidup dengan lebih harmonis dan memenuhi berbagai peran dengan efektif.

Azim dan Halawani (2020:170) menguraikan bahwa konsep work-life balance berakar pada keyakinan bahwa kehidupan kerja dan pribadi saling melengkapi dan berjalan secara komprehensif, menciptakan keseimbangan dalam kehidupan individu. Natakusumah (2022:136) menambahkan bahwa work-life balance adalah harmonisasi antara kehidupan kerja dan pribadi, di mana setiap karyawan terlibat dengan keduanya secara merata. Konsep ini menekankan pentingnya mencapai keselarasan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi untuk memastikan kesejahteraan holistik individu.

Dengan merinci, definisi bahwa *work-life balance* dapat dipahami sebagai situasi harmonis antara aktivitas pekerjaan dan kehidupan pribadi yang menghasilkan kepuasan di kedua bidang tersebut.

1. Manfaat *work life balance*

Menurut Hudson (2005) dalam Rahajeng et al., (2022: 53), mencapai *neurotisme* menghasilkan berbagai *output* yang dibagi menjadi dua kategori: *output* yang terhubung dengan pekerjaan atau karier dan *output* yang tidak terkait dengan karier. Berikut ini adalah fungsi *work-life balance* dalam ranah pekerjaan atau karier:

a. Kepuasan Kerja

Work-life balance sangat terkait dengan kebahagiaan kerja, menurut berbagai penelitian. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik lebih puas dengan pekerjaan mereka.

b. Komitmen terhadap Organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi juga terkait dengan *work-life balance*. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, semakin berkomitmen mereka terhadap perusahaan.

c. Kurangnya *Turnover*

Work-life balance sangat terkait dengan *turnover* karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja dan pergantian memiliki asosiasi negatif. Tingkat *turnover* karyawan lebih rendah ketika karyawan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.

d. Kurangnya Ketidakhadiran dari Pekerjaan

Beberapa penelitian telah menemukan hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan ketidakhadiran atau ketidakhadiran karyawan. Karena hubungan mereka negatif, semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, semakin rendah tingkat ketidakhadiran mereka.

e. Kinerja

Work-life balance memiliki dampak substansial terhadap produktivitas karyawan. Kinerja yang baik dicapai oleh seorang karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang solid.

2. Alat ukur *work life balance*

Menurut Widyawati, *et.al* (2021) mengungkapkan terdapat tiga indikator *work life balance* yaitu sebagai berikut:

- a. *Time balance* (keseimbangan waktu), indikator ini berfokus pada kesetaraan waktu yang diberikan pada pekerjaan dan di luar pekerjaan. Waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya juga membutuhkan waktu penyeimbang, misalnya rekreasi, bersama teman serta keluarga.
- b. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), indikator ini berfokus pada kesetaraan dalam keterlibatan psikologis, fisik maupun emosional dalam pekerjaan maupun peran di luar pekerjaan, sehingga pegawai dapat menikmati waktu dalam kegiatan sosial secara seimbang.
- c. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), indikator ini berfokus pada seberapa besar tingkat kepuasan setiap pegawai dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dimana pegawai harus merasa nyaman dalam keduanya. Kepuasan akan timbul apabila pegawai dapat mengakomodasi kebutuhan pekerjaan dan di luar pekerjaan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi keluarga, hubungan antara rekan kerja dan kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan.

Dimensi *work life balance* menurut Adiaty & Bernhard (2023) sebagai berikut:

- a. *Work Interference Personal Life* (WIPL). Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana pekerjaan mampu menjadi pengganggu kehidupan pribadi seseorang. Interferensi ini mampu

memberikan efek negatif dalam kehidupan individu, yang berarti dengan adanya interferensi ini menandai rendahnya *work-life balance* yang dimiliki seseorang. Contoh, yaitu dengan bekerja mampu membuat orang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

- b. *Personal Life Interference Work* (PLIW). Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu menjadi pengganggu kehidupan pekerjaan. Contohnya, jika seseorang mengalami permasalahan di dalam kehidupannya maka akan memberikan efek negatif atau mengganggu kinerja saat bekerja.
- c. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW). Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu memberikan dampak peningkatan performa dalam lingkup pekerjaan. Contohnya, apabila individu bahagia dengan kehidupan pribadi maka suasana hati dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.
- d. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL). Dimensi ini mengungkapkan sejauh mana pekerjaan mampu meningkatkan kualitas kehidupan seseorang. Contoh, apabila keterampilan yang diperoleh individu saat bekerja memungkinkan seseorang memanfaatkannya pada kehidupan sehari-hari.

Dalam penelitian ini dipergunakan indikator *work life balance* yang dirumuskan oleh Adiwaty & Bernhard (2023) yaitu : *Work*

Interference Personal Life, Personal Life Interference Work, Personal Life Enhancement of Work, dan Work Enhancement of Personal Life.

2.1.3 *Servant Leadership*

Harrison (2018) mengatakan bahwa *servant leadership* merupakan bidang yang memiliki potensi manfaat yang sama pentingnya untuk dipelajari dan diterapkan adalah bagi individu maupun organisasi. *Servant leadership* adalah salah satu jenis kepemimpinan yang sangat penting saat ini adalah yang terkenal karena kemampuannya dalam membentuk budaya moral di lingkungan perusahaan modern (Green & Leonard, 2019). Menurut Lemoine, *et.al* (2019) *servant leadership* adalah penerapan kepemimpinan pelayan, hasil yang berharga dapat dicapai dan membantu karyawan mencapai tujuan mereka. Hal ini membedakan *servant leadership* dari gaya kepemimpinan lain yang bersifat etis dan otentik.

Definisi yang paling menyeluruh tentang *servant leadership* telah dikemukakan oleh (Eva, *et.al*, 2019). Definisi tersebut didasarkan pada tiga karakteristik, yaitu motivasi, modus, dan pola pikir *servant leadership*. Pertama, motivasi menitikberatkan pada dorongan internal untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan demi perkembangan para pengikut. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi perkembangan, mencakup aspek kesehatan psikologis, emosional, dan moral, kedewasaan, serta kebijaksanaan. Sikap ini memerlukan kedewasaan dan keteguhan pikiran. Kedua, pendekatan ini muncul dengan memberikan prioritas kepada kebutuhan, minat, dan tujuan para pengikut di atas kepentingan pribadi pemimpin. Pemimpin memahami latar belakang, nilai, dan

keyakinan pengikut, sehingga setiap individu dilihat sebagai entitas dengan keinginan, tujuan, dan kekuatan yang khas. Terakhir, pola pikir *servant leadership* mengacu pada pergeseran dari fokus pada diri sendiri menuju perhatian terhadap orang lain dalam lingkup organisasi yang lebih luas (Eva, *et.al.*, 2019).

Dengan merinci, definisi *servant leadership* dapat dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang bersifat pelayanan bertujuan untuk memupuk rasa peduli terhadap perkembangan potensi karyawan serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1. Faktor yang mempengaruhi *servant leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership* menurut (Liden, *et.al.*, 2014).

a. Keinginan untuk melayani orang lain

Persiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin dalam melayani orang lain.

b. Kecerdasan emosional.

Kecerdasan emosional, "kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi pada diri sendiri dan orang lain".

c. Kedewasaan moral

Pemimpin yang matang secara etis cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan standar moral atau etika pribadi pemimpin itu sendiri.

2. Alat ukur *servant leadership*

Menurut Dennis dalam Margaretha & Prasetio (2012) *servant leadership* memiliki lima indikator sebagai berikut.

1. Kasih sayang, Pimpinan akan memberikan kasih sayang kepada bawahan
2. Visi, Pimpinan akan menginspirasi tindakan bawahan dengan visi organisasi/lembaga
3. Kerendahan hati, Pimpinan memiliki kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap pegawai
4. Kepercayaan, Pimpinan mendapatkan kepercayaan karena memiliki kelebihan dalam bekerja
5. Melayani, Pimpinan menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan

Terdapat enam dimensi untuk mengukur *servant leadership* Menurut Sendjaya, *et.al* (2019), yaitu:

1. *Voluntary subordination*

Berpedoman pada perilaku pengorbanan yang ditunjukkan oleh ego pemimpin, menunjukkan bahwa konsep diri dan niat utama pemimpin terkait.

2. *Authentic self*

Berpedoman pada gagasan bahwa pemimpin dapat mewujudkan posisinya dalam bertindak jujur dan transparan melalui perilaku rendah hati dan bertanggung jawab.

3. *Covenantal relationship*

Berpedoman pada perilaku kepemimpinan yang menumbuhkan hubungan yang tulus, mendalam, dan langgeng dengan karyawan.

4. *Responsible morality*

Orientasi pemimpin yang etis, yang ditunjukkan melalui penalaran etis dan tindakan moral perilaku. Orientasi etis pemimpin juga diupayakan untuk membimbing semua pihak dan menyatukan semua pihak pada moralitas yang sama.

5. *Transcendental spirituality*

Berpedoman pada perilaku seorang pemimpin yang menunjukkan keyakinan internal bahwa sesuatu atau seseorang di luar karyawan dan dunia fisik ada dan membuat hidup karyawan menjadi lengkap dan bermakna.

6. *Transforming influence*

Ini adalah kepemimpinan pusat untuk kepemimpinan yang melayani, di mana pemimpin dapat memberikan pengaruh transformatif pada mereka di sekelilingnya

Dalam penelitian ini dipergunakan indikator *servant leadership* yang dirumuskan oleh Sendjaya, *et.al* (2019) yaitu : *Voluntary Subordination, Authentic Self, Covenantal Relationship, Responsible Morality, Transcendental Spirituality, dan Transforming Influence.*

2.1.4 *Employee Resilience*

Resiliensi didefinisikan bukan sebuah sifat yang menetap pada diri individu, namun merupakan olahan antara kekuatan yang terdapat dari luar dengan kekuatan dari dalam diri individu itu sendiri. Resiliensi dalam pengertian tersebut bukan dilihat sebagai suatu bentuk yang pasti atau sebuah hasil, tetapi sebagai sebuah proses yang dinamis dan berkembang sepanjang waktu, (Hendriani, 2018). Kemampuan dalam menghadapi situasi yang menyakitkan dapat membuat seseorang bertransformasi sehingga dapat memelihara kondisi individu agar tetap kompeten dalam menghadapi berbagai macam penyebab stres dalam hidup (Hendriani, 2018).

Ketahanan karyawan didefinisikan sebagai konseptualisasi teortis terbaru mengenai ketahanan karyawan dalam organisasi yang menggambarkan sebagai kapasitas perilaku adaptif untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya organisasi (Kuntz *et.al.*, 2017). Namun, masih ada kebutuhan untuk mengidentifikasi perilaku yang dapat diamati yang menjelaskan bagaimana ketahanan individu membuat hasil organisasi yang positif (Caniëls & Baaten, 2019).

Reivich dan Shatte dalam Missasi dan Izzati (2019) mengatakan bahwa ketika seseorang memiliki resiliensi yang baik, individu dapat bangkit dari rasa trauma yang mereka hadapi. Individu belajar bahwa kegagalan bukanlah akhir dari segalanya, dan individu dapat mencari baru yang lebih menantang. Individu melihat kegagalan sebagai pelajaran berharga untuk kehidupan selanjutnya, oleh karena itu setiap orang sangat membutuhkan resiliensi untuk bangkit dari

kesulitan atau kegagalan yang mereka hadapi dalam hidup. Benar, kesulitan atau kemunduran menyebabkan orang memperburuk kecemasan dan depresi, tetapi ketahanan memungkinkan orang untuk mengenali pentingnya kesulitan atau kemunduran tersebut dan menghindari kecemasan dan depresi.

Untuk itu, diperkenalkan ukuran ketahanan karyawan yang baru dikembangkan, berdasarkan karakterisasinya sebagai kapasitas karyawan untuk memanfaatkan sumber daya untuk terus beradaptasi dan berkembang di tempat kerja, bahkan ketika menghadapi situasi yang menantang. Dengan merinci, definisi resiliensi dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk kembali segera dalam menghadapi dan mengatasi situasi yang berisiko dan penuh tekanan melalui pertahanan kompetensi yang dimiliki serta adaptasi yang positif dan fleksibel terhadap perubahan dari pengalaman yang penuh tekanan.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee resilience*

Menurut Hendriani (2018), terdapat 7 faktor utama dari resiliensi, yaitu:

- a. Regulasi emosi, yaitu didefinisikan bahwa individu dapat tetap tenang meskipun dalam tekanan;
- b. Pengendalian dorongan, yaitu didefinisikan bahwa individu yang mampu untuk mengendalikan terhadap dorongan, keinginan, kecintaan, serta tekanan yang muncul dari dalam diri;
- c. Sikap optimis, yaitu didefinisikan sebagai keyakinan dan kemampuan yang ada pada individu untuk mengatasi kesulitan yang akan terjadi;

- d. Analisis sebab-akibat, yaitu didefinisikan sebagai individu yang mampu untuk mengidentifikasi secara jelas mengenai penyebab dari persoalan yang dihadapi;
- e. Sikap empati, yaitu didefinisikan sebagai kemampuan individu yang dapat membaca karakteristik kondisi psikologis dan emosional seseorang;
- f. Efikasi diri, yaitu didefinisikan sebagai keyakinan individu yang dapat memecahkan persoalan yang dihadapi untuk mencapai keberhasilan; dan
- g. Menjangkau, yaitu didefinisikan sebagai individu yang mampu untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi serta dapat bangkit dari keterpurukan dan mendapatkan suatu hal yang positif dari kehidupan setelah kesulitan yang dihadapi. Hal ini terkait dengan bagaimana individu mengelola kesulitan dalam hidupnya.

2. Alat ukur *employee resilience*

Wolin dan wolin dalam Hadianti, dkk (2018) mengungkapkan resiliensi terdapat tujuh aspek, yaitu:

a. Pemahaman

Pemahaman merupakan suatu kemampuan individu yang dapat memahami diri sendiri, orang lain dan masyarakat untuk melancarkan proses beradaptasi dengan situasi yang berbeda.

b. Kemandirian

Kemandirian adalah kecakapan individu untuk hidup mandiri, tanpa mengharapkan bantuan dari orang lain dan tidak bergantung pada orang lain.

c. Hubungan

Seseorang yang resilien pasti bisa berkembang, jujur, saling membantu, dan hubungan yang berkualitas untuk kehidupan bahwa individu berperan dengan baik dan sehat.

d. Inisiatif

Inisiatif merupakan pemikiran untuk melakukan suatu tindakan dan bertanggung jawab atas kehidupan dan masalah yang sedang dialaminya. Dengan begitu, individu memiliki keinginan untuk terus berkembang untuk meningkatkan keterampilan mereka.

e. Kreatif

Kreatif merupakan keterampilan yang menyangkut kemampuan pada individu dalam berfikir mencari sesuatu hal lain. Orang dengan resilien bisa mempertimbangkan akibat dari perilaku yang diambil dan mengambil keputusan yang tepat.

f. Humor

Humor merupakan keterampilan untuk membuat kebahagiaan dalam setiap situasi. Secara individual, orang yang resilien dapat melihat tantangan hidup secara berbeda.

g. Moralitas

Moral individu yang resilien dicirikan pada kemampuannya untuk menilai dan menciptakan suatu keputusan. Moralitas dibentuk oleh keinginan pribadi masing-masing individu untuk menjadi lebih baik.

Wagnild dan Young dalam Prasetyo, & Farhanindya (2021) mengungkapkan terdapat lima indikator untuk mengukur *employee resilience*, yaitu:

a. *Equanimity*

Equanimity dicirikan dengan memiliki pandangan yang seimbang mengenai kehidupan. Seseorang yang memiliki *equanimity* bahkan memandang bahwa hidup adakalanya berada diatas dan berada dibawah, atau bahagia dan sulit.

b. *Perseverance*

Perseverance memiliki semangat untuk terus bertahan walaupun berada dalam kesulitan. Seseorang yang memiliki *perseverance* bila mengalami kesulitan atau keputusasaan akan tetapi menginginkan untuk melanjutkan perjuangannya dan melaksanakannya dengan disiplin

c. *Self Reliant*

Self reliant adalah keyakinan akan kemampuan dalam diri dengan segala keterbatasan di dalam dirinya. Seseorang yang memiliki *self reliant*, maka ia percaya pada diri dan kemampuan yang dimilikinya.

d. *Meaningfulness*

Meaningfulness memiliki tujuan dan makna hidup. Seseorang yang memiliki *meaningfulness* akan melakukan berbagai hal dengan berdasarkan tujuan dan memberi nilai yang bermakna dalam hidupnya.

e. *Existentialialoneness*

Existentialialoneness memiliki keyakinan bahwasanya setiap individu memiliki keunikan hidup masing-masing. Seseorang yang *Existentialialoneness* maka dia akan merasa bebas dan unik atau berbedah dengan lainnya.

Dalam penelitian ini dipergunakan indikator *employee resilience* yang dirumuskan oleh Wagnild dan Young dalam Prasetyo, & Farhanindya (2021) yaitu : *Equanimity, Perseverance, Self reliant, Meaningfulness,* dan *Existentialialoneness*.

2.1.5 *Employee Engagement*

Employee attachment merupakan suatu keadaan psikologis karyawan, dimana karyawan merasakan ketertarikan terhadap keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya melebihi standar kerja yang diprasyaratkan. Keterikatan karyawan juga dapat diartikan sebagai perilaku positif karyawan terhadap organisasi serta nilai yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang terlibat serta menyadari konteks bisnis dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja demi kepentingan organisasi (Utama, 2021).

Employee Engagement merupakan bagian dari subjek manajemen sumber daya manusia dalam praktik organisasi karena dianggap memberikan dampak terhadap hasil, layanan, dan operasional organisasi. *Employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Turner, 2020).

Employee engagement merupakan faktor penting bagi kesuksesan suatu institusi atau perusahaan dan dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi. *Employee engagement* tidak dapat dipisahkan dengan kinerja organisasi/perusahaan karena karyawan adalah penggerak perusahaan itu sendiri (Febriansyah & Ginting, 2020)

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Employee engagement* merupakan hasil positif dari fokus dan dedikasi karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, baik secara emosional maupun intelektual.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*

Menurut bred federeman dalam Arif (2022) beberapa faktor yang akan meningkatkan *employee engagement* pada suatu perusahaan sebagai berikut:

a. Budaya perusahaan

keberhasilan perusahaan menerapkan budaya akan meningkatkan ikatan karyawan dengan perusahaan, budaya juga sebagai citra yang

dipandang penting agar mampu meningkatkan *employee engagement*.

b. Indikator keberhasilan

Setiap perusahaan menerapkan indikator berbeda dalam menentukan keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Untuk melihat apakah ada peningkatan pada setiap karyawan

c. Inovasi

Perusahaan harus terus berinovasi dalam terus menghasilkan karyawan yang berkualitas, perusahaan melaksanakan pelatihan kerja atau seminar guna terus berinovasi meningkatkan kemampuan karyawan.

d. Pelatihan kerja

Setiap perusahaan memiliki tahapan pelatihan bagi karyawannya, semakin banyak karyawan yang diberikan pelatihan kerja akan memberikan dampak positif berupa kualitas karyawan yang semakin meningkat.

e. Pemberian penghargaan

Perusahaan biasanya memberikan *reward* berupa bonus bagi karyawan yang berprestasi pada bidang pekerjaannya, pemberian apresiasi ini akan meningkatkan ikatan karyawan untuk terus bekerja pada perusahaan.

2. Alat ukur *employee engagement*

Firnanda & Wijayati (2021) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu:

- a. *Vigor* Merupakan aspek yang mengacu pada ketahanan mental saat bekerja yang dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari energi tinggi saat bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja dan ketelitian untuk meminimalisir kesalahan.
- b. *Dedication* Merupakan aspek yang mengacu pada keterlibatan seseorang dalam mengalami rasa antusiasme dan kebanggaan. Aspek dedikasi meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dilakukannya selalu merasakan timbulnya inspirasi dari pekerjaan yang dilakukan.
- c. *Absorption* Merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, tingkat *absorption* yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan.

Menurut Abrianto (2021) terdapat lima indikator untuk mengukur *Employee Engagement*, terdiri dari:

- a. Karyawan memiliki semangat dalam bekerja

Karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan suatu pekerjaan.

- b. Karyawan memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja

Karyawan lebih produktif karena lebih sedikit kesalahan dalam pekerjaan mereka.

- c. Karyawan tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit.

Karyawan akan tetap setia kepada majikan mereka saat ini dan terus melakukan upaya yang diperlukan.

- d. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan

Memiliki perasaan untuk segera melakukan kewajiban yang harus dipenuhi dan dilakukan oleh orang yang memikul tanggung jawab tersebut.

- e. Karyawan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

Keberhasilan perusahaan akan berkorelasi langsung dengan jumlah waktu, tenaga, dan inisiatif yang dicurahkan oleh karyawan.

Dalam penelitian ini dipergunakan indikator *employee engagement* yang dirumuskan oleh Firnanda & Wijayati (2021) yaitu : *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
1	Chen & Zhang (2021)	The moderating role of perceived organizational support in the relationship between work-life balance and employee resilience.	x		x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee resilience</i> • <i>Employee resilience</i> yang tinggi kemudian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>employee resilience</i>.
2	Jiang & Zhang (2021).	The mediating role of employee resilience in the relationship between work-life balance and job performance.	x		x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee resilience</i> • <i>Employee resilience</i> yang tinggi kemudian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>employee resilience</i>.
3	Abubakar & Awang (2018).	The mediating role of employee resilience in the relationship between	x		x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>work-life balance</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
		work-life balance and employee engagement					<p><i>employee resilience</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee resilience</i> yang tinggi kemudian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • <i>work-life balance</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>employee resilience</i>.
4	Jain, N., Aggarwal, J., & Verma, R. (2023).	<i>Work Life Balance (WLB) and Its Relationship with Resilience in The Face of Pandemic</i>	x		x		Terdapat korelasi antara ketahanan dan <i>Work Life Balance</i>
5	Chen, Y., & Zhang, Y. (2021).	<i>The moderating role of perceived organizational support in the relationship between work-life balance and employee resilience</i>	x		x		Peningkatan keseimbangan kehidupan kerja di PACU dihasilkan dari peningkatan komunikasi, fleksibilitas penjadwalan, dan peningkatan persediaan yang dibutuhkan dapat membangun ketahanan perawat
6	Zheng & Li (2022).	The mediating role of psychological capital in the relationship between servant leadership and employee resilience		x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee resilience</i> • <i>Employee resilience</i> yang tinggi kemudian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> • <i>Servant leadership</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>employee resilience</i>.
7	Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024).	The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support.		x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee resilience</i> • <i>Employee resilience</i>

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
							yang tinggi kemudian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee resilience</i>. Mampu memediasi pengaruh tak langsung <i>servant leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>
8	Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, M. (2020).	Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis.		x	x		Lingkungan kerja yang positif merupakan sumber penting ketahanan kerja
9	Coetzer, M.F.; Bussin, M.; Geldenhuys, M. (2017).	The functions of a servant leader		x	x		Kepemimpinan yang melayani adalah prediktor utama sumber daya pekerjaan
10	Cai, Z., Mao, Y., Gong, T., Xin, Y., & Lou, J. (2023).	The effect of servant leadership on work resilience: evidence from the hospitality industry during the COVID-19 period		x	x		Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan ketahanan kerja karyawan
11	Wijayanto, <i>et. al</i> (2022)	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Dan Dampaknya Terhadap <i>Turn-Over Intentions</i> Dengan <i>Job Characteristics</i> Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y Di Indonesia).	x			x	<i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> .
12	Asjari & Gunawan (2022).	Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Internal Communication</i> Dan <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variable Mediasi.	x			x	<i>Work Life Balance</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>
13	Bailey, <i>et. al</i> (2017)	<i>The meaning, antecedents and</i>	x			x	<i>Employee engagement</i> dapat tercapai dengan

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
		<i>outcomes of employee engagement: a narrative synthesis</i>					menerapkan kehidupan kerja yang seimbang kepada karyawan
14	Sirgy and Lee (2018)	“ <i>Work-life balance: an integrative review</i> ”, Applied Research in Quality of Life,	x			x	kehidupan kerja yang seimbang kepada karyawan dapat meningkatkan <i>employee engagement</i>
15	Supriadi & Setiadi. (2023).	Peran Mediasi <i>Quality Of Work Life</i> Yang Dipengaruhi <i>Burnout</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> .	x			x	<i>work life ballance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
16	Utama (2021).	The influence of Work-Life Balance, servant leadership, and reward to employee engagement with job satisfaction as mediator.	x	x		x	<i>work-life balance, serve leader, dan reward</i> secara simultan mampu menggambarkan variabel keterikatan karyawan
17	Srimulyani & Hermanto (2022).	Analysis of Employee Engagement as a Mediator of the Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Justice, and Servant Leadership with Organizational Citizenship Behavior.		x		x	<i>Servant Leadership</i> secara parsial berdampak positif signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
18	Koesmono (2014)	The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya.		x		x	Variabel <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap variabel keterikatan kerja guru dengan koefisien jalur $r = 0,289$.
19	Laksono & Wahyuningtyas (2023)	The Effect of Servant Leadership and Workload on Employee Engagement and the Implications for the Employee Performance		x		x	<i>servant leadership</i> dan beban kerja terhadap <i>employee engagement</i> serta implikasinya terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
		of PT PLN (Persero) Sulawesi Development Main Unit					Pembangunan Sulawesi t bernilai positif dan signifikan sebesar 46,2 %
20	Hermanto & Srimulyani (2022).	The role of servant leadership and work engagement in improving extra-role behaviour and teacher performance.		x		x	kepemimpinan pelayan kepala sekolah berpengaruh secara langsung dan positif terhadap keterikatan kerja
21	Lombongadi & Djamil (2023)	The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Engagement Through Employee Resilience as Intervening Variable (Study on Strategic Management and Governance-Bank Indonesia).			x	x	Ketahanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan
22	Steven & Prihatsanti (2018)	Hubungan antara <i>Resiliensi</i> dengan <i>Work Engagement</i> pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta			x	x	terdapat pengaruh positif dan signifikan antara ketahanan karyawan terhadap keterikatan karyawan pada PT Bank Panin Jakarta
23	Patricia & Soetjningsih (2021).	<i>Work Engagement</i> Pengemudi Ojek Online Gojek: Kaitannya Dengan Resiliensi.			x	x	Adanya hubungan positif antara resiliensi dengan work engagement
24	Anggraini & Harsono (2021)	Hubungan antara resiliensi dengan keterikatan kerja pada karyawan media massa.			x	x	Terdapat hubungan antara resiliensi dengan keterikatan kerja karyawan PT KIP. Hubungannya termasuk dalam kategori tinggi dan searah serta signifikan artinya semakin tinggi resiliensi maka semakin tinggi pula keterikatan kerja pada karyawan PT KIP.
25	Nuswantoro (2022)	Hubungan Antara Dukungan Sosial Dan Resiliensi Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Di Bidang			x	x	Ada hubungan resiliensi dengan keterikatan kerja pada karyawan di bidang jasa pelayanan tumbuh kembang anak

No.	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel				Hasil
			WLB	SL	ER	EE	
		Jasa Pelayanan Tumbuh Kembang Anak					

Keterangan:

WLB : *Work Life Balance*

SL : *Servant Leadership*

ER : *Employee Resilience*

EE : *Employee Engagement*

