Ibn Khaldun Journal of Islamic Economics and Business (IKJIEB)
Volume 1 Number 1, June (2026)
DOI:



Makna *Employee Engagement* dalam Hubungan antara *Work-Life Balance* dan Retensi Karyawan di Graha Pena Makassar

Muhammad Akram Hidayatullah Nurdin[*1], Ikhwan Maulana Haeruddin[2], Agung Widhi Kurniawan[3], Nurhaedah[4], Asniwati[5]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Negeri Makassar[12345], Kota Makassar, Indonesia
Email: [*1,2,3,4,5] ∗ [1*]akramnurdin5@gmail.com,[2] ikhwan.maulana@unm.ac.id[3] agungwk@unm.ac.id
[4] nurhaedahedha@unm.ac.id,[5]asniwati@unm.ac.id

Riwayat Artikel
Dikirim:April 10 2026
Direvisi: Maret 15 2026
Diterima: May 10 2026
Dipublikasi: May 25 2026

Kata Kunci:
Employee engagement, Work-life balance, Retensi Karyawan, Analisis Tematik, Pengalaman Kerja.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami makna *Employee Engagement* dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan retensi karyawan di Graha Pena Makassar. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi bagaimana karyawan memaknai keterikatan kerja dalam keseharian, (2) memahami bagaimana pengalaman *Work-Life Balance* membentuk keterikatan kerja, dan (3) menganalisis bagaimana keterikatan kerja mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis tematik. Subjek penelitian terdiri dari delapan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan familiarisasi data, pengkodean, pengelompokan tema, hingga interpretasi makna untuk mengidentifikasi pola pengalaman karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* dimaknai sebagai pengalaman psikologis yang mencakup makna kerja, keterlibatan emosional, dan hubungan sosial di lingkungan kerja. *Work-Life Balance* berperan sebagai faktor penting dalam membentuk keterikatan kerja, di mana keseimbangan yang baik meningkatkan kesiapan psikologis karyawan, sedangkan ketidakseimbangan memicu kelelahan dan penurunan keterlibatan. Selain itu, keterikatan kerja berperan sebagai mediator antara *Work-Life Balance* dan keputusan retensi. Karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat cenderung bertahan secara sukarela, sedangkan karyawan dengan keterikatan rendah lebih dipengaruhi oleh faktor finansial dan keterbatasan alternatif pekerjaan.

Keywords:
Employee Engagement, Work-Life Balance, Employee Retention, Thematic Analysis, Work Experience.

Abstract

This study aims to understand the meaning of Employee Engagement in the relationship between Work-Life Balance and employee retention at Graha Pena Makassar. Specifically, the study aims to: (1) identify how employees perceive and interpret work engagement in their daily work experiences, (2) understand how Work-Life Balance experiences shape employee engagement, and (3) analyze how Employee Engagement influences employees' decisions to remain with the organization.

This study employs a qualitative approach with a thematic analysis design. The research subjects consisted of eight informants selected using purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews and observations. Data analysis was conducted through several stages, including data familiarization, coding, theme development, and interpretation of meanings to identify patterns in employees' experiences.

The findings indicate that Employee Engagement is understood as a psychological experience encompassing the meaning of work, emotional involvement, and social relationships in the workplace. Work-Life Balance plays an important role in shaping employee engagement, whereby a good balance enhances employees' psychological readiness, while imbalance triggers fatigue and reduces engagement. Furthermore, Employee Engagement serves as a mediator in the relationship between Work-Life Balance and retention decisions. Employees with strong emotional engagement tend to remain with the organization voluntarily, whereas employees with lower levels of engagement are more influenced by financial considerations and limited alternative employment opportunities.

OPEN ACCESS

© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) license

PENDAHULUAN

Kemajuan era Revolusi Industri bersama dengan percepatan transformasi digital telah mengubah paradigma dunia kerja secara global, yang menghasilkan budaya yang sering memudarkan perbatasan antara kehidupan profesional dan pribadi (Yaqub & Alsabban, 2023). Sebagai hasil dari tren ini, praktik kerja modern telah menciptakan "budaya pemutusan hubungan" yang kekurangan keterikatan antara karyawan dan tempat kerja dan merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi di hampir semua sektor. Hal ini didukung oleh tingginya tingkat stres kerja yang terkait dengan WHO secara resmi mengklasifikasikan gejala *burnout* sebagai sindrom yang terkait dengan pekerjaan pada tahun 2019, membantu dunia memahami bahwa kesejahteraan mental di tempat kerja sangat penting.

Pemahaman yang mendalam terhadap keterikatan pekerja dengan pekerjaan harus dipahami. Keterikatan pekerja adalah suatu pengalaman hidup yang melibatkan makna, emosi, dan interpretasi individu atas pekerjaan tersebut. *Engagement* bukan angka, tapi bagaimana karyawan menghayati dirinya di dunia kerja (Kenny & Fluck, 2021). Bagi perusahaan jasa semacam itu seperti Graha Pena Makassar, yang kegiatannya terkait dengan *office rent* dan *convention hall*, kualitas dan loyalitas karyawan adalah daya saing obyektif. Oleh karena itu, untuk organisasi yang sangat tergantung pada tim operasional dan tata kelolanya, pelayanan langsung pada klien, penyelenggaraan acara dan aula pertemuan, komunikasi lintas tim, penting bagi mereka agar karyawan tersebut memiliki keterlibatan. Produksi pelayanan apa pun akan lebih produktif, klien akan lebih puas, dan citra perusahaan secara keseluruhan akan lebih baik jika karyawannya tidak hanya berkompeten secara teknis, tetapi juga terlibat. Sementara itu, rendahnya tingkat keterlibatan karyawan adalah risiko yang jelas bagi organisasi: tingkat retensi akan turun, pergantian karyawan akan meningkat, biaya kompensasi tersembunyi juga akan semakin tinggi.

Menurut data Statistik Ketenagakerjaan Kota Makassar dari Badan Pusat Statistik, tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) di Makassar mencapai 62,04 persen, artinya lebih dari separuh anggota masyarakat usia kerja aktif dalam kegiatan ekonomi. Namun, tingkat pengangguran terbuka (TPT) tetap tinggi, yaitu 9,71 persen, dengan ulah pengangguran perempuan 13,67persen lebih tinggi dibanding laki-laki 7,24 persen . Lebih dari 75 persen tenaga kerja Makassar bekerja di sektor jasa, termasuk penyewaan kantor, convention service, dan kegiatan administratif lainnya. Berhubungan dengan teritori bisnis Graha Pena Makassar, tenaga kerja yang paling mengerucut pada buruh/karyawan/pegawai yaitu 55,64 persen, sehingga, merupakan subkelompok yang paling mungkin mengalami problema paling serius dalam mempertahankan keterikatan serta keseimbangan kerja (BPS, 2024).

.

Tabel 1. Persentase Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan Utama dan Jenis Kelamin di Kota Makassar Tahun 2024

Lapangan Pekerjaan Utama	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
(1)	(2)	(3)	(4)
Pertanian	3.25	*NA	*NA
Manufaktur	27.92	11.15	21.75
Jasa	68.83	88.31	75.99
Total	**100**	***NA**	***NA**

Sumber: Sakernas Agustus 2024 **NA : Data tidak dapat ditampilkan*

Sumber : BPS

Menurut data yang dikumpulkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar pada tahun 2024, sektor jasa merupakan lapangan kerja utama dengan proporsi tenaga kerja terbesar. Hasilnya menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berbasis layanan (*service-based work*) sangat relevan untuk memahami dinamika ketenagakerjaan di wilayah Makassar, termasuk masalah keterikatan karyawan (*employee engagement*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan retensi karyawan. Namun, data ini tidak dimaksudkan untuk menggambarkan kondisi pekerjaan di Kota Makassar secara keseluruhan, tetapi digunakan sebagai konteks makro yang menunjukkan kondisi pekerjaan berbasis layanan (*service-based work*). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pekerjaan jasa yang membutuhkan fleksibilitas, pelayanan, dan koordinasi.

Sebagaimana dalam konteks Graha Pena Makassar sendiri, tingkat retensi atau turnover karyawan selama periode 2019-2024 menunjukkan pola penurunan jumlah tenaga kerja yang cukup signifikan, mulai dari 86 karyawan pada 2019, 62 pada 2020. Penurunan pada tahun 2021 menjadi 52, dan penurunan terakhir pada 2022 sebesar 41 staff. Meski mulai mengalami kenaikan kembali pada tahun berikutnya yaitu 30 staf pada 2023 dan 36 staf pada 2024 tetapi tren penurunan yang terjadi dalam empat tahun awal menunjukkan dinamika retensi yang harus diperhatikan. Perubahan jumlah tenaga kerja sesungguhnya menjadi indikasi penting tentang bagaimana karyawan merasakan keterikatan terhadap organisasi, serta bagaimana keseimbangan kehidupan kerja berkontribusi terhadap keputusan mereka untuk tetap bertahan. Oleh karena itu, data ini bisa menjadi dasar empiris yang menarik untuk informal bagaimana *Employee Engagement* sesungguhnya berlangsung dalam konteks budaya kerja, tuntutan operasional, dan struktur organisasi Graha Pena Makassar.

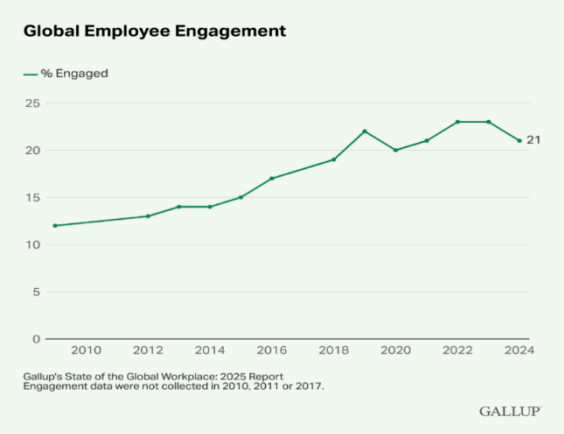


Gambar 1. Retensi Karyawan Graha Pena

Sumber : Diolah Oleh peneliti

Dalam konteks penyelenggaraan event di Graha Pena Makassar, hasil observasi peneliti selama menjalani kegiatan magang menunjukkan adanya indikasi keterikatan kerja karyawan yang belum optimal, khususnya pada fase operasional acara. Pada beberapa situasi, pelaksanaan tugas teknis maupun koordinatif memerlukan pengawasan langsung dari atasan agar dapat berjalan sesuai dengan alur kerja dan standar layanan yang telah ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan bahwa keterlibatan karyawan dalam tugas event cenderung bersifat reaktif terhadap instruksi, belum sepenuhnya didorong oleh kesadaran peran dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaan. Dalam konteks kerja yang menuntut koordinasi tinggi, ketepatan waktu, dan fleksibilitas seperti penyelenggaraan event, rendahnya keterikatan kerja berpotensi memengaruhi kelancaran operasional serta kualitas layanan yang diberikan kepada pengguna jasa. Oleh karena itu, fenomena ini memperkuat urgensi untuk mengkaji secara mendalam bagaimana *Employee Engagement* dialami oleh karyawan, serta bagaimana keseimbangan kehidupan kerja memengaruhi kesiapan dan komitmen mereka dalam menghadapi tuntutan kerja yang intensif selama pelaksanaan event.

Saat ini, temuan global menunjukkan bahwa tantangan keterlibatan karyawan semakin mendesak: Menurut laporan terbaru dari Gallup, hanya 21persen pekerja di seluruh dunia yang merasa “terlibat” pada tahun 2024. Angka ini turun dari 23persen pada tahun 2023, dan penurunan ini hanya terjadi dua kali di 12 tahun pengamatan Gallup pertama saat pandemi terjadi, dan sekarang ini terjadi lagi. Dampaknya juga luar biasa: tahun 2024 produktivitas global diduga mengalami kerugian US$438 milyar karena rendahnya *engagement* (Gallup, 2024). Fakta-fakta ini mengirimkan sinyal yang sangat kuat bahwa *engagement* bukan sekadar isu mikro organisasi, tetapi memiliki konsekuensi tingkat makro ekonomi dan SDM.



Gambar 2 . Global *Employee engagement*
Sumber : Gallup

Selain itu, isu *Work-Life Balance* kini menjadi prioritas penting bagi tenaga kerja global. Banyak karyawan lebih mengutamakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dibandingkan kompensasi finansial. Bagi manajemen SDM, hal ini menjadikan kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan terhadap kehidupan pribadi karyawan sebagai strategi penting untuk meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan (Guardian, 2025).

Dalam organisasi seperti Graha Pena Makassar, tuntutan kerja yang tinggi, koordinasi kegiatan, dan pelayanan acara sering membuat karyawan mengalami tekanan kerja serta kesulitan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kondisi ini dapat memicu stres, kelelahan, burnout, serta menurunkan energi dan motivasi kerja sehingga berdampak pada *Employee Engagement* dan keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi (Inceoglu et al., 2018).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dan retensi karyawan. Bahiroh et al. (2025) menemukan bahwa *Work-Life Balance* meningkatkan kepuasan kerja dan retensi, sementara Rinawati et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik SDM yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan dapat meningkatkan loyalitas

ikaryawan. Namun, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum menggambarkan bagaimana karyawan memaknai pengalaman tersebut secara mendalam.

Menurut Kahn (1990), *Employee Engagement* merupakan kondisi ketika individu terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya. Konsep ini diperkuat oleh *Social Exchange Theory* (SET), yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan terhadap *work-life balance*, karyawan cenderung membalas dengan keterikatan dan loyalitas yang lebih tinggi.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan menggali pengalaman karyawan Graha Pena Makassar terkait *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi karyawan melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan kebijakan SDM yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan pengalaman karyawan.

METODE

Jenis Penelitian

Dalam metodologi penelitian, jenis penelitian merupakan fondasi konseptual yang menjelaskan pendekatan umum yang digunakan peneliti dalam memahami fenomena yang diteliti. Jenis penelitian menentukan bagaimana peneliti memandang realitas (*ontology*), bagaimana pengetahuan dianggap sah (epistemology), serta bagaimana proses penelitian harus dilakukan untuk membangun pengetahuan tersebut (methodology). Creswell & Poth (2018) memberikan penjelasan tentang jenis penelitian yang dipilih oleh peneliti berdasarkan paradigma yang mereka anut: positivistik, post-positivistik, konstruktivistik, atau transformasional. Pilihan jenis penelitian ini juga akan berdampak langsung pada cara peneliti membuat pertanyaan penelitian, menetapkan jenis data yang dianggap relevan, memilih partisipan, dan menentukan metode analisis yang paling sesuai.

Berdasarkan paradigma konstruktivis-interpretif, penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Paradigma ini berpendapat bahwa realitas sosial dibangun secara subjektif melalui pengalaman, persepsi, dan interaksi sosial daripada menjadi objektif atau tunggal. Konstruktivisme menekankan bahwa makna bukan ditemukan; sebaliknya, itu dibangun oleh orang-orang dalam konteks kehidupan mereka sendiri. Oleh karena itu, penelitian kualitatif cocok untuk memahami fenomena yang kompleks, kontekstual, dan sarat makna seperti bagaimana karyawan menyeimbangkan peran kerja-kehidupan mereka, membangun keterikatan kerja (*employee engagement*), dan memutuskan untuk tetap di perusahaan. Peneliti tidak berusaha menghitung variabel dalam konteks ini secara numerik, tetapi lebih memfokuskan pada pengalaman hidup atau lived experience yang diceritakan oleh para partisipan.

Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian dipilih berdasarkan kemampuan mereka untuk memberikan informasi yang kaya, relevan, dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan partisipan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Creswell & Poth (2018) bahwa penelitian kualitatif tidak mengutamakan jumlah partisipan yang besar, melainkan kedalaman dan kelengkapan informasi yang diperoleh dari informan yang tepat.

Subjek penelitian ini adalah karyawan Graha Pena Makassar, yang terlibat dalam berbagai fungsi organisasi seperti administrasi, pemasaran, layanan operasional, event management, dan customer service. Pemilihan subjek tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa karakteristik pekerjaan di unit-unit tersebut memiliki dinamika interaksi pelanggan, tuntutan waktu, dan beban kerja yang berbeda-beda, sehingga memungkinkan peneliti memahami variasi pengalaman *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi secara lebih komprehensif.

Untuk dapat berpartisipasi dalam penelitian, calon informan harus memenuhi kriteria berikut:

1. Telah bekerja minimal 1 tahun di Graha Pena Makassar, agar memiliki pengalaman kerja yang memadai.
2. Pernah mengalami tantangan *Work-Life Balance* atau merasakan dinamika peran kerja dan kehidupan pribadi.
3. Bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam wawancara mendalam.
4. Mampu mengungkapkan pengalaman secara reflektif dan komunikatif.

Subjek penelitian ini terdiri atas 8-12 orang informan yang dipilih secara purposive, meliputi jajaran direksi/manager dan karyawan staf Graha Pena Makassar, Penentuan jumlah informan 8-12 orang

didasarkan pada prinsip kejenuhan tema (data saturation) dalam analisis tematik. Studi metodologis oleh Guest et al. (2006) menunjukkan bahwa tema-tema utama dalam penelitian kualitatif umumnya telah tercapai pada sekitar 12 wawancara. Jajaran direksi/manager dipilih karena memiliki peran strategis dalam perumusan kebijakan organisasi, sedangkan karyawan staf dipilih untuk menggali pengalaman subjektif (lived experience) terkait keseimbangan kerja-kehidupan, keterikatan kerja, dan keputusan bertahan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan data dan kejenuhan tema, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif berbasis analisis tematik. Titik jenuh tercapai ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan, sehingga tema-tema utama sudah terbentuk dengan jelas. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip analisis tematik (Braun & Clarke, 2006) yang lebih menekankan kedalaman makna dibandingkan jumlah partisipan.

Melalui pemilihan subjek penelitian yang tepat, penelitian ini diharapkan mampu menangkap berbagai dimensi pengalaman karyawan Graha Pena Makassar dalam memaknai *work-life balance*, keterikatan kerja, dan keputusan retensi.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, jenis dan sumber data merupakan aspek penting yang menentukan kedalaman pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Penelitian ini memanfaatkan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder, yang keduanya saling melengkapi untuk menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai pengalaman karyawan terkait *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi.

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari partisipan melalui proses wawancara mendalam yang disusun secara sistematis dan berorientasi pada penggalian pengalaman subjektif. Pengumpulan data dilakukan terhadap karyawan Graha Pena Makassar yang memiliki pengalaman menjalankan peran kerja sehari-hari, berinteraksi dengan klien, serta mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Wawancara tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka yang dirancang untuk mengeksplorasi tiga konsep utama penelitian, yaitu *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi karyawan, sesuai dengan pendekatan analisis tematik. Selain wawancara, peneliti juga menggunakan catatan lapangan (field notes) dan observasi ringan untuk memperkaya pemahaman mengenai konteks kerja dan dinamika interaksi karyawan di lingkungan Graha Pena Makassar.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan dengan fokus penelitian. Sumber ini mencakup dokumen internal organisasi, seperti profil perusahaan, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan SDM, maupun SOP operasional. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan publikasi eksternal seperti laporan ketenagakerjaan, artikel berita, laporan industri sektor jasa, serta literatur ilmiah terkait *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi karyawan. Data sekunder tersebut berfungsi untuk memperkuat landasan teoritis, memberikan konteks organisasi yang lebih komprehensif, serta mendukung interpretasi temuan selama proses analisis tematik.

Rancangan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam sesuai fokus penelitian. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data bertujuan menggali pengalaman subjektif partisipan secara mendalam (Creswell & Poth, 2018). Penelitian ini menggunakan dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview) dan studi pustaka (literature study).

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara mendalam digunakan untuk memahami pengalaman dan persepsi karyawan terkait *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi karyawan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pertanyaan terbuka agar informan dapat menjelaskan pengalaman mereka secara lebih bebas dan mendalam (Kvale, 2007). Selama proses wawancara, peneliti melakukan probing untuk memperdalam informasi. Wawancara direkam dengan persetujuan informan dan hasilnya dianalisis menggunakan analisis tematik Braun & Clarke (2006).

2. Studi Pustaka (Literature Study)

Studi pustaka digunakan untuk memperkuat landasan teori dan kerangka konseptual penelitian.

Ṗeneliti mengumpulkan berbagai sumber seperti buku ilmiah, jurnal internasional, dan laporan resmi yang relevan dengan topik penelitian (Snyder, 2019). Melalui studi pustaka, peneliti dapat mendukung analisis data serta menempatkan hasil penelitian dalam konteks akademik yang lebih luas.

Rancangan Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses fundamental yang bertujuan untuk mengorganisasi, menafsirkan, dan mengonstruksi makna dari data naratif yang diperoleh melalui wawancara. Pada penelitian ini, peneliti menerapkan Analisis Tematik (*Thematic Analysis*) sebagaimana dikembangkan oleh Braun & Clarke (2006, 2019,2021). Metode ini dipilih karena memiliki fleksibilitas epistemologis dan kompatibel dengan paradigma konstruktivis-interpretif yang dianut penelitian ini. Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pola-pola makna (themes) yang terkandung dalam pengalaman subjektif partisipan, sehingga sangat sesuai dengan tujuan penelitian untuk memahami makna *Employee Engagement* dalam kaitannya dengan *Work-Life Balance* dan retensi karyawan di Graha Pena Makassar.

Braun & Clarke (2019) menegaskan bahwa analisis tematik bersifat lebih dari sekadar proses kategorisasi; ia merupakan pendekatan interpretatif yang memungkinkan peneliti membangun narasi teoretis secara reflektif berdasarkan pengalaman hidup (*lived experience*) partisipan. Dengan demikian, setiap tahap analisis harus dilakukan secara sistematis dan berulang (recursive), bukan linier, agar peneliti dapat menangkap kedalaman makna yang muncul dari data.

Tahap-Tahap Analisis Tematik :

1. Familiarisasi dengan Data

Tahap pertama melibatkan proses “masuk” ke dalam dunia pengalaman partisipan. Peneliti membaca transkrip wawancara secara berulang untuk memahami konteks, emosi, dinamika interpersonal, serta pesan implisit yang terkandung dalam narasi. Pada tahap ini peneliti:

a. Membaca seluruh transkrip secara menyeluruh
b. Mencatat kesan awal (initial impressions)
c. Membuat memo analitis dan reflektif
d. Mengidentifikasi elemen kunci terkait WLB, *engagement*, dan retensi.

Familiarisasi menjadi proses krusial untuk membangun kedekatan dengan data, terutama karena penelitian ini berfokus pada pengalaman karyawan Graha Pena Makassar yang bekerja dalam konteks layanan dan operasional yang dinamis. Tahap ini mengawali proses interpretatif yang lebih mendalam.

2. Menghasilkan Kode Awal

Pada tahap ini, peneliti memberikan “kode” pada bagian-bagian data yang bermakna secara sistematis. Coding dilakukan secara line-by-line untuk memastikan setiap potongan data signifikan diidentifikasi. Kode awal dapat berupa:

a. Pengalaman tekanan kerja (“beban kerja tak terprediksi”),
b. Konflik peran (“tidak bisa membagi waktu untuk keluarga”),
c. Makna emosional dari pekerjaan (“merasa dihargai pelanggan”),
d. Faktor retensi (“lingkungan kerja saya nyaman”).

Kode pada tahap ini bersifat deskriptif dan dekat dengan kata-kata partisipan (semantic coding), namun tetap membuka peluang untuk interpretasi lanjutan (*latent coding*) pada tahap berikutnya.

3. Mencari Tema Awal

Kode-kode yang telah dihasilkan kemudian dianalisis untuk mencari pola makna yang lebih besar. Peneliti mengorganisasi kode menjadi kelompok kategori, lalu mengidentifikasi tema awal (*initial themes*). Tema awal yang mungkin muncul pada konteks Graha Pena Makassar meliputi:

a. Ketegangan Peran dalam Pekerjaan dan Keluarga
b. Keterikatan Emosional terhadap Lingkungan Kerja
c. Makna Pekerjaan sebagai Sumber Identitas
d. Dukungan Organisasi sebagai Pelindung (*Buffer*) Stres
e. Keterhubungan *Engagement* dan Keputusan Bertahan

Pada tahap ini, peneliti juga menyusun thematic map sementara untuk memvisualkan hubungan antar tema.

4. Meninjau dan Memperkuat Tema

Tema yang telah terbentuk ditinjau kembali melalui dua proses evaluasi:

a. *Internal Homogeneity*

Setiap tema harus memiliki konsistensi internal, artinya data dalam tema tersebut menggambarkan pola makna yang sama.

b. *External Heterogeneity*

Tema yang berbeda harus benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih satu sama lain. Peneliti meninjau kembali seluruh data untuk memastikan bahwa:

1) Tema kuat secara konseptual
2) Didukung oleh kutipan data yang memadai
3) Relevan dengan pertanyaan penelitian
4) Mencerminkan hubungan antara WLB, *engagement*, dan retensi

Pada tahap ini, tema yang terlalu luas dapat dipecah, sementara tema yang lemah dapat digabung atau dieliminasi.

5. Mendefinisikan dan Menamai Tema

Pada tahap ini, peneliti mendefinisikan esensi konseptual dari setiap tema dan memperjelas kontribusinya dalam menjawab fokus penelitian. Peneliti menelaah bagaimana setiap tema menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *engagement*, dan retensi dalam konteks kerja di Graha Pena Makassar. Tema diberi nama berdasarkan inti makna yang terkandung dalam narasi partisipan, misalnya berkaitan dengan bagaimana karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, bagaimana mereka memaknai keseimbangan kerja-kehidupan, atau bagaimana aspek-aspek keterikatan tertentu berperan dalam keputusan bertahan. Tahap ini memastikan tema tidak hanya deskriptif, tetapi memiliki kedalaman interpretatif.

6. Menyusun Laporan Tematik

Tahap terakhir adalah menyusun laporan analisis yang integratif, di mana peneliti menghubungkan tema-tema yang terbentuk dengan kutipan-kutipan langsung dari partisipan serta teori-teori utama yang digunakan dalam penelitian (misalnya *Job Demands-Resources Model*, *Social Exchange Theory*, dan Psychological *Conditions of Engagement*). Analisis disusun untuk menjelaskan bagaimana karyawan Graha Pena Makassar memaknai keterikatan mereka terhadap pekerjaan dalam konteks keseimbangan peran kerja-kehidupan serta bagaimana makna tersebut berpengaruh pada keputusan mereka untuk tetap bertahan di organisasi. Laporan ini memberikan gambaran teoretis dan empiris yang komprehensif mengenai dinamika *engagement* dan retensi di lingkungan kerja tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini bertujuan untuk mengintegrasikan temuan penelitian dengan kerangka teori yang digunakan serta membandingkannya dengan hasil penelitian terdahulu. Melalui proses ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena yang ditemukan, tetapi juga menjelaskan makna di balik temuan tersebut, menunjukkan kontribusi konseptual, serta mengidentifikasi posisi penelitian ini dalam literatur yang ada.

1. Makna *Employee Engagement* sebagai Lived Experience

a. *Employee Engagement* sebagai Pengalaman Kerja yang Dimaknai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan di Graha Pena Makassar didefinisikan sebagai keterlibatan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka dan sebagai pengalaman kerja yang memiliki makna pribadi bagi setiap karyawan. Ketika pekerjaan dilihat sebagai bagian dari identitas individu, tanggung jawab moral, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi terhadap lingkungan kerja, disebut ikatan kerja. Ini berarti bahwa pekerjaan bukan sekadar pekerjaan formal atau sumber pendapatan. Dalam situasi ini, keterlibatan tampaknya merupakan pengalaman psikologis yang dialami dan dimaknai oleh karyawan secara subjektif sepanjang hari.

Sebagian besar informan menunjukkan rasa bangga dan tanggung jawab atas posisi mereka. Misalnya, Informan I-01 menyatakan bahwa dia merasa "membawa nama perusahaan" saat bekerja, seperti yang dilakukan rekan kerja lainnya. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan tidak lagi dianggap sebagai aktivitas individual. Sebaliknya, itu sekarang berfungsi sebagai representasi identitas sosial dan profesional seseorang. Dengan kata lain, pekerjaan dianggap sebagai sesuatu yang melekat pada

seseorang dan menunjukkan siapa mereka di lingkungan sosial.

Menurut Kahn (1990), pengalaman ini dapat didefinisikan sebagai bentuk signifikansi psikologis, yaitu ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki makna, tujuan, dan nilai bagi mereka. Kahn menjelaskan bahwa ketika seseorang merasa bahwa energi fisik, kognitif, dan emosional yang dikeluarkan saat bekerja memiliki makna tertentu bagi mereka, mereka akan lebih mudah menunjukkan keterlibatan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa bangga, identitas pribadi, dan keyakinan bahwa pekerjaan memberikan kontribusi yang berharga bagi organisasi dan diri sendiri muncul dari makna tersebut.

Pengalaman keterikatan kerja dalam penelitian ini tidak selalu menunjukkan semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, keterlibatan tampak berubah-ubah dan dinamis. Beberapa informan mengatakan bahwa semangat kerja dapat berubah tergantung pada kondisi rumah, suasana hati, dan keadaan di kantor. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan tidak dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang selalu stabil, tetapi sebagai pengalaman yang dinegosiasikan secara terus-menerus dalam kehidupan sehari-hari seseorang.

Hasil ini berbeda dengan model keterikatan kerja Schaufeli et al. (2002), yang mendefinisikan keterikatan sebagai kondisi psikologis yang baik yang terdiri dari vitalitas, komitmen, dan absorption. Rasa bangga, semangat, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan menunjukkan dimensi dedikasi dalam penelitian ini. Namun, dedikasi yang ditemukan tidak selalu berasal dari motivasi kerja yang tinggi. Sebaliknya, pengalaman sosial dan kondisi psikologis sehari-hari memengaruhi ini. Oleh karena itu, pengabdian pada konteks Graha Pena tampaknya lebih kontekstual daripada universal.

Studi ini juga memperluas pemahaman tentang penelitian yang dilakukan oleh Inceoglu et al. (2018), yang lebih suka menganggap keterlibatan sebagai struktur psikologis yang relatif stabil dan dapat diukur dengan indikator tertentu. Dalam penelitian ini, keterlibatan terlihat lebih cair (*fluid*) dan dipengaruhi oleh pengalaman kerja sehari-hari. Dalam beberapa situasi, karyawan mungkin sangat terlibat dengan pekerjaan mereka, tetapi mereka mungkin kurang dalam situasi lain, terutama ketika mereka dihadapkan pada tekanan pekerjaan atau masalah pribadi. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan berdampak pada konteks sosial dan organisasi serta pada tingkat individual.

Selain itu, jika dibandingkan dengan Kenny dan Fluck (2021), yang menekankan pengaruh tuntutan kerja dan sumber daya kerja terhadap *engagement*, penelitian ini menemukan bahwa makna subjektif pekerjaan memiliki peran yang sama pentingnya dalam membentuk keterikatan kerja. Pada Graha Pena, *engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja formal, tetapi juga oleh bagaimana individu memberi makna terhadap profesi mereka. Rasa bangga terhadap pekerjaan, persepsi bahwa pekerjaan adalah bentuk tanggung jawab, serta keyakinan bahwa pekerjaan memberi kontribusi sosial tampak menjadi fondasi penting keterikatan kerja.

Temuan ini menarik bagi perusahaan jasa seperti Graha Pena Makassar karena sifat pekerjaan yang berbasis pelayanan seringkali menuntut keterlibatan emosional yang tinggi. Karyawan tidak hanya diharuskan untuk menyelesaikan tugas operasional atau administratif, tetapi juga harus menjaga hubungan yang baik dengan tenant, pelanggan, dan rekan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan dalam konteks ini tampak lebih bersifat relasional, di mana tingkat keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* lebih tepat dipahami sebagai lived experience dibandingkan sekadar konstruk psikologis yang bersifat tetap dan terukur. Keterikatan kerja terbentuk melalui proses pemaknaan yang melibatkan identitas personal, rasa bangga, tanggung jawab moral, serta pengalaman sosial di lingkungan kerja. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai *engagement*, khususnya pada konteks organisasi jasa di Indonesia, dengan menunjukkan bahwa *engagement* tidak hanya dibangun melalui sistem organisasi, tetapi juga melalui makna subjektif yang dibentuk karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Kehadiran Psikologis: Antara Rasa Aman dan Kehadiran yang Bermakna

Hasilnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan Graha Pena Makassar tidak hanya tergantung pada seberapa sering mereka hadir di tempat kerja, tetapi juga seberapa aman mereka merasa untuk tetap hadir. Dalam situasi ini, keterlibatan tidak sekadar datang ke tempat kerja, menyelesaikan tugas, dan memenuhi jadwal operasional itu lebih dari itu, melibatkan keterlibatan mental dan emosional

yang memungkinkan pekerja merasa nyaman untuk menyampaikan ide, mendiskusikan masalah, dan menjadi dirinya sendiri di tempat kerja.

Sebagian besar informan berpendapat bahwa lingkungan kerja Graha Pena secara relatif memberikan lingkungan psikologis yang aman untuk bekerja. Informasi yang diberikan oleh I-01 menyatakan bahwa pimpinan mendorong ide-ide karyawan untuk diimplementasikan. Ini menunjukkan bahwa ada tempat untuk berpartisipasi yang membuat orang merasa bahwa suara mereka penting bagi organisasi. Selain itu, informan I-02 mengatakan bahwa dia merasa nyaman untuk memberi tahu HRD tentang masalahnya ketika dia menghadapi masalah di tempat kerja. Pengalaman ini menunjukkan bahwa hubungan kerja tidak hanya struktural tetapi juga memberikan dukungan psikologis bagi mereka yang menghadapi tantangan.

Informan I-04, yang menggambarkan lingkungan kerja Graha Pena sebagai tempat yang mendukung penyampaian pendapat, juga menemukan hasil yang serupa. Informan merasa tidak mendapatkan hukuman secara langsung, tetapi mendapatkan bimbingan dan petunjuk bahkan ketika terjadi kesalahan atau keterbatasan pengalaman. Kondisi seperti ini sangat penting untuk membangun keterlibatan karena memungkinkan karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi tanpa khawatir mereka akan dikritik karena kesalahan mereka.

Menurut Kahn (1990), kondisi ini menunjukkan keamanan psikologis, yaitu ketika seseorang merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut mengalami dampak negatif terhadap citra diri, status, atau hubungan interpersonal. Kahn menyatakan dalam teorinya bahwa ketika seseorang memiliki perasaan bahwa lingkungan tempat kerja mereka memungkinkan mereka untuk hadir secara autentik, mereka akan lebih mudah menunjukkan keterlibatan kerja. Dengan kata lain, keterlibatan tumbuh dalam lingkungan kerja yang memberi rasa aman untuk berkontribusi, bukan dalam lingkungan yang penuh bahaya atau stres.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis pekerja terkait dengan tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja. Ketika seseorang merasa didengar pendapatnya, memiliki kesempatan untuk berbicara tentangnya, dan tidak dihukum secara langsung untuk kesalahannya, mereka cenderung lebih siap untuk menunjukkan keterlibatan emosional dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pribadi bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi keterlibatan; kualitas hubungan dan budaya psikologis organisasi juga berperan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa rasa aman psikologis tidak sepenuhnya hadir secara merata pada seluruh informan. Informan I-03, misalnya, menunjukkan adanya rasa ragu dan kekhawatiran ketika ingin menyampaikan sesuatu. Situasi ini menunjukkan bahwa kehadiran psikologis dalam organisasi bersifat beragam dan dipengaruhi oleh pengalaman personal masing-masing individu. Dengan demikian, *engagement* pada konteks Graha Pena tidak dapat dipahami sebagai pengalaman yang seragam, melainkan memiliki variasi tergantung pada bagaimana individu memaknai lingkungan kerja mereka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan lebih kompleks daripada sekadar antusiasme kerja. Ini berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang sering digunakan dalam studi tentang keterlibatan, yang hanya mengukur motivasi atau keterlibatan perilaku. Meskipun karyawan hadir secara fisik di tempat kerja, mereka mungkin tidak hadir secara mental dan emosional. Sebaliknya, ketika seseorang merasa aman secara psikologis, mereka lebih mungkin menunjukkan tingkat keterlibatan yang sebenarnya terhadap pekerjaan mereka dan organisasi mereka.

Dalam Graha Pena Makassar, kehadiran psikologis tampaknya merupakan dasar keterlibatan yang memungkinkan seseorang tidak hanya bekerja, tetapi juga merasa bagian dari lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, keterikatan kerja tidak cukup dipahami sebagai kehadiran fisik atau kepatuhan terhadap tugas, tetapi sebagai kesiapan psikologis seseorang untuk terlibat secara penuh dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja.

c. Pola *Engagement* Reaktif: Keterlibatan Kerja Berbasis Instruksi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja pada sebagian karyawan Graha Pena Makassar tidak selalu muncul dalam bentuk inisiatif proaktif yang konsisten, tetapi sering kali hadir sebagai respons terhadap tuntutan situasional, arahan pimpinan, maupun dinamika pekerjaan tertentu. Dalam konteks ini, *engagement* tampak bersifat reaktif, yaitu keterlibatan kerja yang menguat ketika terdapat instruksi, target, tekanan pekerjaan, atau momentum tertentu yang membutuhkan fokus dan energi lebih besar dari karyawan.

.

Pola tersebut terlihat pada beberapa narasi informan yang menggambarkan bagaimana keterlibatan kerja meningkat ketika terdapat kebutuhan organisasi yang mendesak. Informan I-02, misalnya, menjelaskan bahwa pada periode perpanjangan kontrak tenant, fokus kerja meningkat secara signifikan karena tingginya tuntutan pekerjaan. Pada situasi tersebut, keterlibatan kerja tampak muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk menjaga keberlangsungan hubungan dengan tenant. Hal serupa terlihat pada informan I-08 yang menyampaikan bahwa semangat kerja meningkat ketika terdapat kegiatan besar seperti event atau acara tertentu. Momentum pekerjaan yang intensif tampaknya menjadi pemicu munculnya energi dan fokus kerja yang lebih tinggi dibandingkan kondisi kerja sehari-hari.

Selain itu, beberapa informan menunjukkan bahwa mereka cenderung bekerja berdasarkan struktur atau arahan yang telah ditentukan. Sebagai contoh, Informasi I-02 menyatakan bahwa dalam kasus di mana ada perbedaan pendapat dengan pimpinan, keputusan akhir tetap mengikuti arahan pimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa inisiatif personal atau otonomi tidak sepenuhnya mendorong keterlibatan karyawan beberapa karyawan. Sebaliknya, sistem arahan dan koordinasi organisasi memengaruhi keterlibatan karyawan.

Jika dipahami melalui perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R Model), fenomena ini dapat dijelaskan sebagai bentuk *engagement* yang dipengaruhi oleh ketersediaan job resources, khususnya kejelasan peran, arahan kerja, dan struktur organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam teori JD-R, *engagement* umumnya muncul ketika individu memiliki sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan sosial, kejelasan tugas, dan kontrol terhadap pekerjaan. Namun, pada konteks Graha Pena, sumber daya kerja tampak tidak selalu berbentuk otonomi tinggi, melainkan lebih banyak hadir melalui arahan pimpinan dan koordinasi kerja yang jelas.

Hal ini menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan konteks organisasi yang lebih fleksibel atau berbasis kreativitas tinggi, partisipasi dalam perusahaan jasa seperti Graha Pena dapat berkembang dalam berbagai cara. Individu yang memiliki struktur kerja yang jelas tampaknya lebih mudah menunjukkan keterlibatan kerja di lingkungan kerja yang banyak bergantung pada koordinasi operasional, pelayanan tenant, dan pelaksanaan acara. Dengan kata lain, keterlibatan dapat berasal dari sistem kerja yang mengarahkan tindakan karyawan, bukan dari motivasi intrinsik yang spontan.

Temuan ini menarik karena memperlihatkan pola yang relatif berbeda dengan konseptualisasi *engagement* dari Schaufeli et al. (2002), yang menekankan vigor, dedication, dan absorption sebagai kondisi psikologis positif yang cenderung berasal dari motivasi internal individu. Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja tidak selalu hadir sebagai kondisi yang stabil dan terus-menerus, tetapi tampak meningkat ketika individu berada pada situasi kerja tertentu yang menuntut keterlibatan lebih besar.

Sebagai contoh, beberapa informan mengatakan bahwa dalam situasi yang membutuhkan banyak tenaga kerja, seperti melaksanakan acara atau waktu sibuk tenant, mereka dapat bekerja dalam jumlah waktu yang lama tanpa lelah. Informan I-06 bahkan mengatakan bahwa ketika mereka bekerja dalam jumlah waktu yang sangat lama, mereka merasa senang dengan pekerjaan mereka sehingga mereka tidak merasakan kelelahan. Namun, kondisi kerja biasa tidak selalu menghasilkan tingkat keterlibatan tinggi ini. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan bersifat situasional dan dapat meningkat atau menurun tergantung pada konteks dan intensitas pekerjaan.

Jika dibandingkan dengan penelitian Kenny dan Fluck (2021), yang menjelaskan bahwa beban kerja dan sumber daya organisasi mempengaruhi tingkat *engagement*, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut lebih kompleks dalam konteks organisasi jasa. Beban kerja tinggi tidak selalu menurunkan *engagement*; pada situasi tertentu justru dapat memunculkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, terutama ketika pekerjaan dipersepsikan memiliki makna, tantangan, atau urgensi tertentu. Dengan demikian, hubungan antara tuntutan kerja dan *engagement* tidak selalu linear, tetapi dipengaruhi oleh bagaimana individu memaknai tuntutan tersebut.

Temuan ini menghasilkan kontribusi konseptual yang menarik, yaitu adanya pola *engagement* reaktif, di mana keterlibatan kerja tidak sepenuhnya muncul dari dorongan internal yang stabil, tetapi berkembang sebagai respons terhadap struktur organisasi, tuntutan kerja, dan momentum tertentu. Dalam konteks Graha Pena, *engagement* tampaknya lebih bersifat kontekstual dan relasional dibandingkan individual. Karyawan menjadi lebih terlibat ketika terdapat kebutuhan tim, arahan yang

jelas, atau kondisi kerja yang membutuhkan kontribusi lebih besar.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *engagement* dalam organisasi jasa tidak selalu berbentuk keterlibatan proaktif yang stabil sebagaimana sering diasumsikan dalam literatur Barat, tetapi dapat hadir dalam pola yang lebih fleksibel, situasional, dan berbasis konteks kerja sehari-hari. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai *engagement* dengan menekankan pentingnya struktur sosial dan dinamika operasional organisasi dalam membentuk keterikatan kerja karyawan

d. Dukungan Rekan Kerja sebagai Sumber Keterikatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan Graha Pena Makassar tidak hanya dibentuk oleh hubungan yang mereka miliki dengan pekerjaan mereka, tetapi juga kualitas hubungan yang mereka miliki dengan orang lain di tempat kerja mereka. Tampaknya rekan kerja meningkatkan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan mereka dengan memberikan dukungan emosional, sosial, dan instrumental. Dalam situasi ini, keterlibatan tidak hadir sebagai pengalaman yang sepenuhnya individual, tetapi berkembang melalui interaksi sosial yang intensif di tempat kerja.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar informan menggambarkan lingkungan kerja Graha Pena sebagai tempat yang memiliki nuansa kekeluargaan yang kuat. Informan I-02, misalnya, menyebut lingkungan kerja sebagai “keluarga kedua”, sementara informan I-03 menggambarkan hubungan antar rekan kerja sebagai hubungan yang harmonis layaknya saudara. Hal serupa juga terlihat pada informan I-04 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja di Graha Pena “sudah seperti rumah”, serta informan I-05 yang menekankan bahwa suasana kekeluargaan menjadi alasan penting dirinya merasa nyaman bekerja.

Narasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja pada Graha Pena tidak hanya berlangsung pada level formal organisasi, tetapi juga berkembang menjadi hubungan sosial yang memiliki makna emosional bagi individu. Kehadiran rekan kerja dipersepsikan bukan semata sebagai mitra kerja, melainkan sebagai bagian dari sistem dukungan sosial yang membantu individu menghadapi tekanan dan tantangan pekerjaan sehari-hari. Dalam konteks ini, keterikatan kerja tampak tumbuh melalui rasa memiliki (sense of belonging) terhadap lingkungan sosial di tempat kerja.

Temuan ini sangat penting karena perusahaan jasa seperti Graha Pena, yang bergerak dalam rental kantor dan *convention hall*, seringkali membutuhkan koordinasi tim yang sangat baik, fleksibilitas waktu, dan respons cepat terhadap permintaan tenant dan pelaksanaan acara. Situasi kerja seperti ini dapat meningkatkan tekanan kerja, terutama selama periode yang melibatkan banyak operasi. Akibatnya, hubungan sosial dengan rekan kerja tampaknya menjadi alat psikologis yang membantu orang mempertahankan vitalitas dan semangat mereka untuk bekerja.

Dukungan rekan kerja dapat dianggap sebagai sumber daya kerja, yaitu sumber daya yang membantu orang menghadapi tuntutan pekerjaan, jika dipahami melalui perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R Model). Dukungan dalam penelitian ini muncul dalam berbagai bentuk, seperti saling membantu ketika tugas berat, memberikan arahan kepada rekan kerja yang belum memahami tugas, dan membuat lingkungan kerja yang nyaman secara emosional. Misalnya, informan I-04 menyatakan bahwa ada budaya saling membantu dan membimbing di dalam tim ketika salah satu anggota mengalami kesulitan. Informasi lain mengatakan lingkungan kerja adalah "supportif" dan nyaman untuk bekerja sama.

Sebagai job resource, hubungan sosial yang suportif berperan penting dalam mempertahankan *engagement*, khususnya ketika individu menghadapi tekanan kerja. Beberapa informan menggambarkan bahwa semangat kerja dapat mengalami naik turun tergantung pada suasana hati, kondisi rumah, maupun tekanan pekerjaan. Namun, keberadaan rekan kerja yang mendukung tampaknya membantu individu untuk tetap bertahan dan mempertahankan keterlibatan kerja mereka. Dengan demikian, *engagement* tidak semata bergantung pada motivasi personal, tetapi juga pada kualitas hubungan sosial yang dimiliki individu di tempat kerja.

Selain dijelaskan melalui JD-R, temuan ini juga memperlihatkan mekanisme yang relevan dengan *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Dalam perspektif SET, hubungan sosial terbentuk melalui pertukaran timbal balik antara individu. Ketika seseorang menerima dukungan, perhatian, atau perlakuan positif dari lingkungan sosialnya, maka muncul kecenderungan untuk membalas pengalaman tersebut melalui perilaku positif, termasuk meningkatkan kontribusi terhadap kelompok atau organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, dukungan sosial tampaknya tidak hanya dimaknai sebagai

ḃantuan praktis, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan emosional. Ketika individu merasa diterima, dianggap bagian dari keluarga, dan dihargai oleh lingkungan kerja, muncul rasa tanggung jawab moral untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi. Dengan kata lain, *engagement* berkembang bukan hanya karena individu menyukai pekerjaannya, tetapi juga karena mereka merasa memiliki hubungan sosial yang bermakna di tempat kerja.

Temuan ini memperluas pemahaman mengenai *Employee Engagement* yang selama ini banyak diposisikan sebagai fenomena individual. Pada penelitian Inceoglu et al. (2018), *engagement* lebih banyak dipahami sebagai kondisi psikologis individu yang relatif stabil. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks organisasi jasa di Indonesia, *engagement* lebih tepat dipahami sebagai fenomena relasional yang tumbuh melalui interaksi sosial sehari-hari. Keterikatan kerja tidak hanya dibangun oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal yang dialami karyawan di lingkungan kerja.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa relasi sosial dapat menjadi alasan penting dalam keputusan individu untuk tetap bertahan di organisasi. Bagi beberapa informan, hubungan dengan rekan kerja bahkan tampak lebih dominan dibandingkan pertimbangan finansial. Situasi ini memperlihatkan bahwa pengalaman kerja yang positif sering kali dibangun melalui rasa nyaman, kedekatan emosional, dan solidaritas dalam kelompok kerja.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja merupakan salah satu fondasi penting dalam membentuk *Employee Engagement* di Graha Pena Makassar. *Engagement* pada konteks ini tidak hanya tumbuh dari pekerjaan itu sendiri, tetapi juga dari hubungan sosial yang memungkinkan individu merasa diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari komunitas kerja. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai *engagement* dengan menunjukkan bahwa pada organisasi jasa, keterikatan kerja sering kali dibangun secara relasional melalui pengalaman sosial sehari-hari.

2. *Work-Life Balance* sebagai Prasyarat Psikologis *Engagement*

a. Menegosiasikan Waktu antara Kerja dan Kehidupan Pribadi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* pada karyawan Graha Pena Makassar tidak selalu dimaknai sebagai keseimbangan yang ideal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, melainkan sebagai proses negosiasi yang terus berlangsung dalam mengatur waktu, energi, dan perhatian di antara kedua domain tersebut. Pada konteks ini, keseimbangan tidak selalu berarti pembagian waktu yang sama besar, tetapi lebih pada kemampuan individu untuk menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara bersamaan tanpa menimbulkan gangguan yang terlalu besar.

Sebagian besar informan menggambarkan bahwa secara formal, sistem kerja di Graha Pena relatif memungkinkan adanya pembagian waktu yang jelas. Informan I-03 dan I-04, misalnya, menyebut bahwa jadwal kerja umumnya berlangsung selama delapan jam. Sementara itu, informan I-08 menjelaskan bahwa sistem kerja berbasis shift membantu menjaga keteraturan waktu kerja sehingga secara umum jadwal pekerjaan dapat dijalani dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pada level struktural, organisasi telah memiliki mekanisme yang memungkinkan pengaturan waktu kerja yang relatif jelas.

Namun demikian, pengalaman keseimbangan waktu ternyata tidak selalu berlangsung secara ideal pada praktik sehari-hari. Beberapa informan menggambarkan bahwa pekerjaan tetap memiliki potensi untuk memasuki ruang kehidupan pribadi, meskipun secara formal jam kerja telah selesai. Informan I-01, misalnya, mengungkapkan rasa tidak nyaman ketika menerima pesan dari grup kantor saat berada di rumah. Meskipun komunikasi tersebut tidak selalu membutuhkan tindakan langsung, keberadaan pesan kerja tetap menciptakan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan di luar jam kerja. Situasi ini memperlihatkan bahwa batas antara domain kerja dan kehidupan pribadi tidak selalu bersifat tegas.

Temuan serupa terlihat pada informan I-08 yang menyatakan bahwa pekerjaan kadang mengurangi waktu bersama keluarga, meskipun kondisi tersebut dianggap sebagai konsekuensi pekerjaan. Pada sisi lain, informan I-07 menggambarkan keterbatasan waktu pribadi karena sebagian besar waktunya tersita untuk pekerjaan dan istirahat. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* tidak selalu diukur melalui jumlah waktu luang yang dimiliki, tetapi juga oleh bagaimana

individu memaknai ketercukupan waktu bagi kehidupan personal mereka.

Menariknya, beberapa informan menunjukkan strategi adaptasi untuk menjaga keseimbangan tersebut. Informan I-06 menyatakan bahwa ketika berada di tempat kerja dirinya berusaha fokus pada pekerjaan, sementara ketika berada di rumah fokus dialihkan pada keluarga. Informan I-05 bahkan menggambarkan bagaimana anak-anaknya sering datang ke kantor sepulang sekolah, sehingga batas antara kehidupan keluarga dan pekerjaan menjadi lebih cair. Situasi ini memperlihatkan bahwa sebagian karyawan tidak selalu memisahkan kedua domain secara kaku, melainkan menciptakan mekanisme penyesuaian agar keduanya tetap dapat berjalan.

Jika dijelaskan melalui perspektif Greenhaus dan Allen (2011), kondisi ini menunjukkan bahwa time balance tidak semata berarti pembagian waktu yang setara, tetapi kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan dari berbagai peran kehidupan. Dalam penelitian ini, keseimbangan waktu tampak lebih bersifat subjektif, di mana individu menilai sendiri apakah pembagian waktu yang dimiliki masih dapat diterima atau justru mulai mengganggu kualitas kehidupan pribadi.

Temuan ini juga dapat dipahami melalui Border Theory dari Clark (2000), yang menjelaskan bahwa individu terus-menerus melakukan negosiasi batas (border negotiation) antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada konteks Graha Pena, batas tersebut tampak bersifat semi-permeabel, di mana pekerjaan terkadang tetap masuk ke ruang personal melalui komunikasi kerja, tuntutan event, maupun tanggung jawab operasional tertentu. Akan tetapi, individu juga mengembangkan strategi adaptasi agar kedua domain tetap dapat berjalan secara bersamaan.

Jika dikaitkan dengan Job Demands–Resources (JD-R Model), pengelolaan waktu dapat dipahami sebagai bagian dari upaya individu menghadapi job demands. Pada organisasi jasa seperti Graha Pena, pekerjaan yang berbasis pelayanan dan event sering kali memiliki karakteristik yang dinamis dan tidak selalu dapat diprediksi. Oleh karena itu, pengalaman keseimbangan waktu menjadi sangat dipengaruhi oleh kemampuan individu dan organisasi dalam mengelola tuntutan kerja tersebut.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* pada karyawan Graha Pena lebih tepat dipahami sebagai proses negosiasi dibandingkan kondisi keseimbangan yang sempurna. Karyawan tidak selalu memiliki pembagian waktu yang ideal, tetapi berupaya menyesuaikan diri agar pekerjaan dan kehidupan pribadi tetap dapat dijalankan secara bersamaan. Dengan kata lain, keseimbangan kerja-kehidupan pada konteks organisasi jasa bersifat fleksibel, dinamis, dan terus dinegosiasikan sesuai tuntutan situasional.

Selain itu, penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan menjaga *time balance* tidak hanya bergantung pada individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem kerja organisasi. Kejelasan jadwal, fleksibilitas, dan dukungan terhadap kebutuhan personal tampak menjadi faktor penting yang membantu individu mempertahankan keterikatan kerja tanpa sepenuhnya mengorbankan kehidupan pribadi mereka.

b. *Work–Family Conflict*: Ketika Pekerjaan Memasuki Ruang Personal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* pada karyawan Graha Pena Makassar tidak selalu berlangsung secara harmonis. Dalam banyak kasus, pekerjaan tidak berhenti ketika jam kerja selesai, tetapi terus terbawa ke dalam kehidupan pribadi, baik secara fisik maupun psikologis. Situasi ini menciptakan bentuk *work-family conflict*, yaitu kondisi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu kemampuan individu menjalankan peran personal dan keluarga.

Sebagian besar informan menggambarkan bahwa pekerjaan sering kali tetap hadir bahkan setelah mereka meninggalkan tempat kerja. Informan I-01, misalnya, menyatakan bahwa persoalan kantor terkadang masih terbawa ke rumah dan tetap dipikirkan di luar jam kerja. Hal serupa diungkapkan oleh informan I-02 yang menyebut bahwa dirinya sering kembali memikirkan pekerjaan ketika berada di rumah, bahkan suasana hati buruk akibat pekerjaan kadang terbawa ke luar jam kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa batas psikologis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu dapat dipisahkan secara jelas.

Pada beberapa informan, konflik tersebut bahkan memengaruhi kualitas hubungan keluarga. Informan I-05 menggambarkan pengalaman ketika kesibukan kerja membuat perhatian terhadap anak menjadi berkurang. Dalam kondisi tertentu, tekanan pekerjaan bahkan memicu luapan emosi di rumah, seperti pengalaman ketika harus menghadapi telepon pekerjaan dari atasan atau klien hingga mempengaruhi interaksi dengan anak. Temuan serupa juga terlihat pada informan I-07 yang menyebut pernah mengalami kondisi emosional yang tidak stabil hingga melampiaskan kekesalan tanpa alasan

yang jelas akibat tekanan pekerjaan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa konflik kerja–keluarga pada konteks Graha Pena tidak hanya terjadi pada level waktu, tetapi juga pada level emosional dan psikologis. Pekerjaan tidak hanya "mengambil waktu" keluarga, tetapi juga membawa residu emosional ke ruang personal individu. Dengan demikian, dampak pekerjaan tidak berhenti pada lingkungan kerja, tetapi ikut membentuk dinamika kehidupan rumah tangga dan kesejahteraan psikologis individu.

Jika dijelaskan melalui perspektif Frone (2003), kondisi tersebut mencerminkan bentuk work-to-family conflict, yaitu situasi ketika tuntutan pekerjaan mengganggu fungsi individu dalam kehidupan keluarga. Dalam penelitian ini, konflik tampak muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari pikiran tentang pekerjaan yang tetap terbawa ke rumah, keterbatasan perhatian terhadap keluarga, hingga perubahan emosi yang mempengaruhi kualitas interaksi interpersonal di rumah. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu berada dalam hubungan yang seimbang, tetapi dapat saling mengintervensi satu sama lain.

Temuan ini juga relevan dengan Border Theory dari Clark (2000), yang menjelaskan bahwa individu secara terus-menerus melakukan negosiasi batas antara domain kerja dan kehidupan personal. Pada penelitian ini, batas tersebut tampak bersifat sangat permeabel, di mana pekerjaan dengan mudah memasuki ruang keluarga melalui telepon kerja, komunikasi kantor, maupun beban psikologis yang terbawa setelah pekerjaan selesai. Situasi ini menunjukkan bahwa bagi sebagian karyawan Graha Pena, rumah tidak sepenuhnya menjadi ruang pemulihan (recovery space) dari tuntutan pekerjaan.

Jika dipahami melalui Job Demands–Resources (JD-R Model), fenomena ini dapat dijelaskan sebagai konsekuensi dari tingginya job demands. Pada organisasi jasa seperti Graha Pena, yang berbasis pelayanan tenant dan pelaksanaan event, tuntutan kerja sering kali memiliki intensitas tinggi dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Dalam kondisi tersebut, individu dapat mengalami kelelahan psikologis karena energi kognitif dan emosional yang digunakan untuk pekerjaan tetap berlanjut bahkan di luar jam kerja. Ketika proses pemulihan tidak berlangsung optimal, risiko *burnout* dan penurunan *engagement* menjadi lebih besar.

Namun demikian, menariknya sebagian informan tampak mulai mengembangkan mekanisme adaptasi untuk mengurangi dampak konflik tersebut. Informan I-08, misalnya, menggambarkan bahwa ketika mengalami tekanan kerja yang terbawa ke rumah, dirinya memilih berbicara dengan rekan kerja untuk bertukar pikiran. Strategi semacam ini menunjukkan bahwa individu tidak sepenuhnya pasif terhadap tekanan pekerjaan, tetapi berusaha membangun mekanisme koping untuk menjaga keseimbangan psikologis.

Jika dibandingkan dengan penelitian Sawitri (2024) dan Asmawati (2024), yang menunjukkan bahwa konflik kerja–keluarga berdampak pada penurunan kesejahteraan kerja dan keterikatan karyawan, penelitian ini memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks. Konflik kerja–keluarga pada Graha Pena tidak selalu secara langsung menurunkan *engagement*, tetapi dalam beberapa kasus justru diterima sebagai bagian dari konsekuensi pekerjaan. Beberapa karyawan tampak memaknai konflik tersebut sebagai sesuatu yang "wajar" dalam pekerjaan jasa, meskipun tetap menimbulkan dampak emosional tertentu.

Temuan ini menghasilkan pemahaman bahwa *work-family conflict* pada organisasi jasa tidak selalu dipersepsikan sebagai kondisi yang sepenuhnya negatif, tetapi sering kali dinegosiasikan sebagai bagian dari realitas pekerjaan. Meski demikian, ketika konflik berlangsung terlalu intens dan berkepanjangan, hal tersebut berpotensi mengurangi kualitas keterlibatan kerja karena individu kehilangan ruang pemulihan emosional yang memadai.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *work-family conflict* merupakan salah satu pengalaman penting yang membentuk dinamika *engagement* pada karyawan Graha Pena Makassar. Konflik tidak hanya hadir dalam bentuk keterbatasan waktu, tetapi juga melalui masuknya tuntutan psikologis pekerjaan ke ruang personal individu. Temuan ini memperlihatkan bahwa keterikatan kerja tidak dapat dipisahkan dari pengalaman kehidupan personal, karena keduanya saling mempengaruhi secara terus-menerus dalam keseharian karyawan.

c. *Work–Family Enrichment*: Ketika Pekerjaan dan Kehidupan Saling Memperkaya

Meskipun sebagian informan mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengalaman positif di mana pekerjaan justru memberikan manfaat terhadap kehidupan personal individu. Pada konteks ini, hubungan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga tidak selalu bersifat saling mengganggu, tetapi dalam beberapa kasus justru saling memperkaya (work-family enrichment). Pengalaman ini memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* tidak hanya dimaknai sebagai upaya menghindari konflik, tetapi juga sebagai kemampuan memperoleh manfaat lintas peran dari pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sebagian informan menggambarkan bahwa pekerjaan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan diri maupun pengelolaan kehidupan keluarga. Informan I-02, misalnya, menyatakan bahwa selama bekerja di Graha Pena dirinya memperoleh banyak pengetahuan dan pengalaman baru. Pekerjaan tidak hanya menjadi sumber penghasilan, tetapi juga menjadi ruang pembelajaran yang memperluas keterampilan dan wawasan individu. Pada konteks ini, pekerjaan dipersepsikan memiliki nilai pengembangan personal yang melampaui fungsi ekonomi semata.

Temuan serupa terlihat pada informan I-04 yang menjelaskan bahwa bekerja di Graha Pena turut membentuk karakter dirinya. Pengalaman kerja dipahami sebagai proses pembelajaran sosial dan emosional yang membantu individu berkembang secara personal. Dengan demikian, pekerjaan tidak hanya menghasilkan tuntutan, tetapi juga memberikan sumber daya psikologis baru yang dapat digunakan individu dalam kehidupan sehari-hari.

Pada sisi lain, beberapa informan menggambarkan bagaimana fleksibilitas kerja membantu mereka menjalankan peran keluarga dengan lebih baik. Informan I-05 menyampaikan bahwa dirinya tetap dapat bekerja sambil mengurus anak, sementara informan I-06 menyatakan bahwa kemudahan izin ketika terdapat kebutuhan keluarga memberikan ruang untuk tetap menjalankan tanggung jawab rumah tangga. Situasi ini memperlihatkan bahwa pekerjaan tidak selalu dipersepsikan sebagai penghalang kehidupan personal, tetapi dapat berfungsi sebagai sistem yang mendukung peran keluarga.

Jika dijelaskan melalui perspektif Frone (2003), kondisi ini mencerminkan bentuk work-family enrichment, yaitu situasi ketika pengalaman dalam satu domain kehidupan meningkatkan kualitas pengalaman pada domain lainnya. Dalam penelitian ini, enrichment tampak muncul melalui dua mekanisme utama. Pertama, pekerjaan memberikan sumber daya psikologis seperti pengalaman, keterampilan, dan pembentukan karakter. Kedua, fleksibilitas kerja memungkinkan individu menjalankan peran keluarga secara lebih optimal.

Temuan ini juga dapat diperkuat melalui pandangan Greenhaus dan Powell (2006), yang menjelaskan bahwa enrichment terjadi ketika sumber daya yang diperoleh dari pekerjaan baik keterampilan, suasana hati positif, maupun dukungan dapat ditransfer ke kehidupan keluarga. Pada konteks Graha Pena, individu tampaknya memperoleh manfaat berupa peningkatan kemampuan interpersonal, pengalaman hidup, serta rasa percaya diri yang membantu mereka menjalankan berbagai peran sosial di luar pekerjaan.

Menariknya, pengalaman enrichment pada penelitian ini tampak tidak selalu hadir melalui kebijakan formal organisasi, tetapi juga melalui pengalaman kerja sehari-hari yang dimaknai secara positif oleh karyawan. Dalam beberapa kasus, fleksibilitas atasan, hubungan kerja yang suportif, serta budaya organisasi yang relatif tidak kaku tampak membantu individu merasa lebih mudah menjalankan peran keluarga. Dengan kata lain, enrichment muncul bukan hanya karena desain sistem kerja, tetapi juga karena bagaimana lingkungan kerja dipersepsikan oleh individu.

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* (SET), pengalaman positif tersebut dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi memberikan ruang, fleksibilitas, atau pengalaman kerja yang bernilai bagi individu, maka karyawan cenderung memaknainya sebagai bentuk kepedulian organisasi. Persepsi tersebut kemudian mendorong munculnya respons positif berupa keterikatan kerja yang lebih tinggi dan keinginan untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi.

Selain itu, jika dipahami melalui *Job Demands-Resources* (JD-R Model), enrichment dapat diposisikan sebagai bentuk job resources yang meningkatkan energi psikologis individu. Ketika pekerjaan memberi manfaat personal, individu cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan kesiapan psikologis yang lebih baik untuk menjalankan pekerjaannya. Hal ini memperlihatkan bahwa *WORK-LIFE BALANCE* tidak hanya berfungsi mencegah burnout, tetapi juga dapat menjadi mekanisme peningkatan *engagement*.

.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* pada karyawan Graha Pena bersifat dualistik, yaitu dapat menghadirkan konflik sekaligus penguatan. Pada satu sisi, pekerjaan dapat mengganggu kehidupan personal, tetapi pada sisi lain juga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan diri dan kehidupan keluarga. Situasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu bersifat antagonistik, melainkan dapat berjalan dalam hubungan yang saling memperkuat tergantung pada pengalaman individu.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa work-family enrichment menjadi salah satu faktor penting yang membantu membentuk *Employee Engagement* pada karyawan Graha Pena Makassar. Ketika pekerjaan dipersepsikan memberikan manfaat terhadap kehidupan personal, individu cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih positif. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai *WORK-LIFE BALANCE* dengan menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan tidak hanya tentang mengurangi konflik, tetapi juga tentang menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan memperkaya kehidupan individu.

d. Dukungan Atasan dan Organisasi sebagai Fondasi Psikologis *Employee engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* pada karyawan Graha Pena Makassar tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu mengatur batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh atasan dan organisasi. Dalam konteks ini, dukungan tidak hanya dimaknai sebagai kebijakan formal organisasi, tetapi juga hadir dalam bentuk fleksibilitas, empati, kemudahan komunikasi, dan sikap pengertian terhadap kondisi personal karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* pada organisasi jasa tidak dapat dipisahkan dari kualitas hubungan interpersonal yang dibangun antara karyawan, atasan, dan organisasi.

Sebagian besar informan menggambarkan bahwa atasan maupun pihak organisasi relatif memberikan ruang terhadap kebutuhan personal karyawan. Informan I-01, misalnya, menjelaskan bahwa ketika orang tuanya mengalami kecelakaan dan membutuhkan perawatan, dirinya memperoleh fleksibilitas waktu kerja sehingga tetap dapat menjalankan tanggung jawab keluarga. Pengalaman serupa terlihat pada informan I-06 yang menyatakan bahwa ketika terdapat kebutuhan terkait anak atau kegiatan sekolah, dirinya memperoleh izin untuk menyesuaikan waktu kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa organisasi tidak sepenuhnya memisahkan kehidupan kerja dan personal, tetapi memberikan ruang negosiasi terhadap kebutuhan keluarga karyawan.

Selain fleksibilitas waktu, dukungan juga tampak hadir melalui pola komunikasi dan pendekatan interpersonal yang relatif terbuka. Informan I-01 menjelaskan bahwa berbagai persoalan di tempat kerja masih dapat didiskusikan secara terbuka, sementara informan I-04 menggambarkan bahwa ketika terjadi kesalahan, atasan tidak langsung memberikan hukuman, tetapi lebih banyak memberikan bimbingan. Pada sisi lain, informan I-05 menyampaikan bahwa ketika anak sakit, pihak HRD menunjukkan sikap pengertian terhadap kondisi tersebut. Pengalaman-pengalaman ini memperlihatkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berbentuk aturan administratif, tetapi juga hadir melalui pengalaman emosional sehari-hari yang dimaknai secara positif oleh individu.

Jika dipahami melalui perspektif *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), pengalaman tersebut dapat dijelaskan sebagai bentuk hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Dalam teori ini, individu cenderung merespons perlakuan positif yang diterimanya dengan perilaku positif sebagai bentuk balasan sosial. Pada konteks penelitian ini, ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan, fleksibilitas, dan pengertian terhadap kebutuhan personal mereka, maka muncul kecenderungan untuk membalas pengalaman tersebut melalui loyalitas, keterikatan kerja, dan kesediaan untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi.

Temuan ini memperlihatkan bahwa dukungan organisasi tidak dipahami semata sebagai fasilitas kerja, tetapi dimaknai sebagai bentuk kepedulian (care) terhadap individu. Misalnya, kemudahan memperoleh izin ketika terdapat urusan keluarga tidak hanya dipersepsikan sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai bukti bahwa organisasi memahami kehidupan personal karyawan. Pemaknaan semacam ini menjadi penting karena pada banyak kasus, *engagement* tidak muncul hanya dari sistem kerja formal, tetapi dari pengalaman emosional yang dibangun melalui hubungan sosial di

tempat kerja.

Kondisi tersebut juga dapat dipahami melalui konsep Perceived Organizational Support (POS) dari Saks (2006), yang menjelaskan bahwa persepsi individu terhadap dukungan organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap *employee engagement*. Dalam penelitian ini, dukungan organisasi tampak beroperasi melalui persepsi subjektif karyawan bahwa organisasi "mengerti", "tidak mempersulit", dan memberikan ruang terhadap kebutuhan personal mereka. Persepsi inilah yang kemudian memperkuat keterikatan emosional individu terhadap organisasi.

Jika dipahami melalui perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R Model), dukungan atasan dan organisasi dapat diposisikan sebagai job resources yang membantu individu menghadapi tekanan kerja. Pada organisasi jasa seperti Graha Pena, di mana pekerjaan sering kali dinamis dan berbasis pelayanan, sumber daya psikologis seperti dukungan interpersonal menjadi penting untuk membantu individu menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Ketika individu merasa didukung, tekanan pekerjaan cenderung lebih mudah ditoleransi sehingga risiko *burnout* dapat ditekan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Medina-Garrido et al. (2023), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Work-Life Balance* dan keterikatan kerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan memperlihatkan bahwa pada konteks organisasi jasa di Indonesia, dukungan organisasi tidak hanya bekerja melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui pengalaman relasional sehari-hari. Dengan kata lain, *engagement* dibentuk bukan hanya oleh sistem organisasi, tetapi oleh bagaimana individu memaknai interaksi interpersonal yang terjadi di lingkungan kerja.

Menariknya, dukungan tersebut tampak memiliki dimensi emosional yang cukup kuat. Beberapa informan tidak sekadar menggambarkan organisasi sebagai tempat kerja, tetapi sebagai lingkungan yang memberi rasa aman dan kenyamanan psikologis. Situasi ini memperlihatkan bahwa keterikatan kerja pada Graha Pena berkembang melalui hubungan yang bersifat lebih personal dibandingkan transaksional. Karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi juga karena merasa diperhatikan dan dihargai sebagai individu.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan atasan dan organisasi menjadi fondasi psikologis penting dalam membentuk *Employee Engagement* pada karyawan Graha Pena Makassar. Ketika organisasi dipersepsikan sebagai pihak yang suportif, fleksibel, dan memahami kebutuhan personal individu, maka muncul hubungan timbal balik yang memperkuat keterikatan kerja. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai *Work-Life Balance* dengan menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan tidak hanya dipengaruhi oleh manajemen waktu, tetapi juga oleh kualitas dukungan sosial yang diterima karyawan dari lingkungan kerja mereka.

e. *Burnout* sebagai Titik Kritis antara *Engagement* dan Dis*engagement*

Meskipun sebagian besar karyawan menunjukkan keterikatan kerja yang relatif positif, hasil penelitian juga memperlihatkan adanya pengalaman kelelahan kerja (*burnout*) yang muncul sebagai konsekuensi dari tingginya tuntutan pekerjaan dan terganggunya keseimbangan kehidupan kerja. Dalam konteks ini, *burnout* tidak selalu hadir sebagai kondisi ekstrem yang menyebabkan individu berhenti bekerja, tetapi lebih banyak muncul sebagai bentuk kelelahan emosional, psikologis, dan mental yang secara perlahan memengaruhi kualitas keterlibatan kerja karyawan.

Beberapa informan menggambarkan pengalaman kelelahan yang muncul akibat intensitas pekerjaan yang tinggi maupun terbawanya persoalan kerja ke kehidupan pribadi. Informan I-01, misalnya, mengungkapkan bahwa dirinya terkadang merasa sangat lelah ketika tiba di rumah setelah menjalani pekerjaan sepanjang hari. Kondisi serupa terlihat pada informan I-02 yang menyebut bahwa suasana hati buruk akibat pekerjaan sering kali terbawa hingga di luar jam kerja dan membuat dirinya tidak ingin diganggu pada waktu pribadi. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan tidak hanya menguras energi fisik, tetapi juga memengaruhi kondisi emosional individu.

Pada beberapa informan lain, *burnout* muncul dalam bentuk kejenuhan psikologis dan kelelahan mental akibat tuntutan kerja yang berulang. Informan I-07, misalnya, secara eksplisit menyatakan bahwa dirinya pernah merasa jenuh dan lelah akibat pekerjaan. Sementara itu, informan I-05 menggambarkan bahwa tanggung jawab kerja tertentu, khususnya ketika menggantikan posisi lain, membuat pekerjaan terus terbayang bahkan setelah berada di rumah. Situasi ini memperlihatkan bahwa *burnout* pada konteks Graha Pena lebih banyak hadir sebagai akumulasi tekanan sehari-hari dibandingkan peristiwa tunggal yang ekstrem.

.

Namun demikian, menariknya sebagian besar informan tidak memaknai kelelahan tersebut sebagai alasan utama untuk menarik diri dari pekerjaan. Dalam beberapa kasus, individu justru mengembangkan strategi penyesuaian untuk mengurangi tekanan kerja, misalnya dengan berbicara kepada rekan kerja, membagi cerita, atau mencari dukungan sosial ketika menghadapi tekanan emosional. Informan I-08, misalnya, menjelaskan bahwa ketika tekanan pekerjaan mulai memengaruhi kondisi emosional, dirinya lebih memilih berdiskusi dengan rekan kerja sebagai bentuk pelepasan emosi (coping mechanism). Situasi ini memperlihatkan bahwa hubungan sosial di tempat kerja kembali memainkan peran penting dalam menjaga keterikatan kerja individu.

Jika dijelaskan melalui *Job Demands-Resources* (JD-R Model) dari Bakker dan Demerouti (2007), *burnout* pada penelitian ini dapat dipahami sebagai konsekuensi dari tingginya job demands yang tidak sepenuhnya diimbangi oleh sumber daya kerja (job resources) yang memadai. Pada organisasi jasa seperti Graha Pena, tuntutan pekerjaan sering kali bersifat dinamis, membutuhkan respons cepat, serta melibatkan intensitas interaksi yang tinggi dengan tenant maupun pelaksanaan event. Ketika tuntutan tersebut berlangsung terus-menerus tanpa ruang pemulihan psikologis yang cukup, individu berpotensi mengalami kelelahan kerja.

Dalam JD-R Model, kondisi tersebut dikenal sebagai health impairment process, yaitu proses ketika tuntutan kerja yang berkepanjangan menguras energi individu hingga menurunkan kesejahteraan psikologis dan *engagement*. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa *burnout* tidak selalu muncul dalam bentuk penolakan terhadap pekerjaan, tetapi lebih banyak hadir melalui kelelahan emosional, kejenuhan, dan berkurangnya kualitas pengalaman kerja sehari-hari.

Temuan ini juga dapat dipahami melalui perspektif Kahn (1990), khususnya konsep *psychological availability*. Kahn menjelaskan bahwa keterikatan kerja membutuhkan kesiapan psikologis individu untuk hadir secara penuh dalam pekerjaannya. Ketika individu mengalami kelelahan emosional atau mental yang berkepanjangan, kapasitas untuk terlibat secara optimal cenderung menurun. Dalam konteks penelitian ini, beberapa informan menunjukkan tanda-tanda berkurangnya kesiapan psikologis tersebut, misalnya munculnya rasa jenuh, kelelahan, maupun kebutuhan untuk menjaga jarak emosional setelah bekerja.

Namun demikian, menariknya *burnout* pada penelitian ini tidak selalu menghasilkan dis*engagement* secara penuh. Sebagian besar informan tetap menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan meskipun mengalami kelelahan tertentu. Hal ini tampaknya dipengaruhi oleh adanya sumber daya sosial seperti hubungan rekan kerja yang suportif, fleksibilitas organisasi, serta makna personal yang dilekatkan pada pekerjaan. Dengan kata lain, *burnout* pada konteks Graha Pena tampak dinegosiasikan melalui berbagai mekanisme adaptasi sehingga tidak langsung menyebabkan penurunan *engagement* secara drastis.

Temuan ini memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks dibandingkan penelitian kuantitatif yang cenderung menggambarkan hubungan linear antara *burnout* dan *engagement*. Dalam konteks Graha Pena, *burnout* tidak selalu menjadi lawan mutlak dari *engagement*, tetapi hadir sebagai pengalaman yang bergerak pada spektrum antara keterikatan dan pelepasan diri dari pekerjaan. Individu dapat tetap menunjukkan dedication terhadap pekerjaannya, meskipun pada saat yang sama mengalami kelelahan emosional tertentu.

Jika dibandingkan dengan penelitian Sawitri (2024) dan Asmawati (2024), yang menunjukkan bahwa *burnout* cenderung menurunkan keterikatan kerja, penelitian ini memperlihatkan bahwa efek *burnout* sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan sumber daya sosial yang tersedia. Pada lingkungan kerja yang memiliki hubungan sosial suportif, *burnout* tampak lebih dapat dikelola dibandingkan pada lingkungan kerja yang bersifat individualistik.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *burnout* merupakan titik kritis dalam hubungan antara *Work-Life Balance* dan *employee engagement*. Ketika tuntutan kerja terlalu tinggi dan ruang pemulihan individu terganggu, *engagement* dapat mulai mengalami penurunan. Namun, pada konteks Graha Pena Makassar, keberadaan dukungan sosial dan fleksibilitas kerja tampak membantu individu mempertahankan keterikatan kerja meskipun menghadapi tekanan pekerjaan tertentu. Temuan ini menegaskan bahwa *Employee Engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja, tetapi juga

oleh kemampuan individu dan organisasi dalam mengelola keseimbangan psikologis karyawan.

3. *Engagement* sebagai Jembatan antara WLB dan Keputusan Retensi

a. *Affective commitment*: Bertahan karena Keterikatan Emosional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan di Graha Pena Makassar tidak selalu didasarkan pada pertimbangan ekonomi atau keterbatasan pilihan kerja, tetapi banyak dipengaruhi oleh keterikatan emosional terhadap lingkungan kerja. Pada konteks ini, organisasi tidak hanya dipahami sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai ruang sosial yang memberikan kenyamanan, rasa memiliki, serta hubungan interpersonal yang bermakna. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa retensi karyawan pada Graha Pena sebagian besar dibangun melalui *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional individu terhadap organisasi.

Sebagian besar informan menggambarkan pengalaman kerja mereka dalam bahasa yang sarat dengan kedekatan emosional. Informan I-02, misalnya, menyebut lingkungan kerja di Graha Pena sebagai "keluarga kedua", sementara informan I-03 menggambarkan hubungan antar rekan kerja sebagai hubungan yang harmonis layaknya saudara. Hal serupa juga terlihat pada informan I-04 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja "sudah seperti rumah", sedangkan informan I-07 mengungkapkan bahwa dirinya merasa dihargai sebagai bagian dari keluarga di tempat kerja.

Narasi tersebut menunjukkan bahwa alasan bertahan tidak hanya berakar pada hubungan individu dengan pekerjaan, tetapi juga pada relasi sosial yang terbentuk di lingkungan kerja. Bagi sebagian informan, keterikatan terhadap organisasi tampak tumbuh dari pengalaman sehari-hari yang menghadirkan rasa nyaman, penerimaan sosial, dan penghargaan interpersonal. Dengan kata lain, keputusan bertahan lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman emosional dibandingkan pertimbangan transaksional semata.

Temuan ini menjadi menarik karena pada organisasi jasa seperti Graha Pena, interaksi interpersonal memiliki intensitas yang relatif tinggi. Pelaksanaan event, koordinasi tenant, dan aktivitas pelayanan menuntut kerja sama tim yang erat. Dalam situasi tersebut, hubungan sosial tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi kerja, tetapi berkembang menjadi sumber keterikatan emosional yang memperkuat komitmen individu terhadap organisasi.

Jika dijelaskan melalui perspektif Meyer dan Allen (1991), kondisi tersebut mencerminkan bentuk *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional yang membuat individu memilih bertahan karena adanya rasa nyaman, bangga, dan keinginan personal untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam teori ini, individu dengan *affective commitment* yang tinggi cenderung bertahan karena mereka ingin (want to stay), bukan karena merasa terpaksa atau tidak memiliki pilihan lain.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa *affective commitment* pada Graha Pena dibangun melalui berbagai pengalaman relasional sehari-hari. Informan I-01, misalnya, menggambarkan adanya rasa bangga ketika dapat berkontribusi terhadap perusahaan. Sementara itu, beberapa informan lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kekeluargaan menjadi alasan utama mereka tetap bertahan. Situasi ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi tidak muncul secara instan, tetapi berkembang melalui pengalaman kerja yang dipersepsikan positif.

Jika dipahami melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964), pengalaman tersebut dapat dijelaskan sebagai hasil dari pertukaran sosial yang berlangsung secara terus-menerus. Ketika individu memperoleh pengalaman kerja yang positif, dukungan sosial, serta hubungan interpersonal yang bermakna, maka muncul kecenderungan untuk membalas pengalaman tersebut melalui loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks penelitian ini, rasa nyaman dan kekeluargaan tampaknya menciptakan hubungan timbal balik yang memperkuat keputusan bertahan.

Temuan ini juga memperlihatkan bahwa faktor emosional pada beberapa kasus bahkan lebih dominan dibandingkan faktor ekonomi. Beberapa informan tetap menunjukkan keinginan bertahan meskipun menghadapi tekanan kerja tertentu, karena mereka merasa telah memiliki hubungan sosial yang kuat dengan lingkungan kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa keputusan retensi tidak selalu bersifat rasional-ekonomis, tetapi sering kali dipengaruhi oleh kualitas pengalaman emosional yang dialami individu dalam organisasi.

Jika dibandingkan dengan penelitian Ambarwati (2024) dan Rinawati et al. (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja positif meningkatkan retensi karyawan, penelitian ini memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang terjadi. Lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap keputusan bertahan, tetapi

membentuk keterikatan emosional terlebih dahulu, yang kemudian mendorong individu memilih tetap berada di organisasi.

Selain itu, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kualitas retensi memiliki dimensi yang berbeda. Individu yang bertahan karena *affective commitment* tampak menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih positif dibandingkan mereka yang bertahan karena keterpaksaan ekonomi atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Dengan demikian, retensi tidak hanya dipahami sebagai keberadaan fisik individu di organisasi, tetapi juga kualitas psikologis dari keputusan bertahan tersebut.

Dalam konteks Graha Pena Makassar, *affective commitment* tampak menjadi fondasi penting retensi karyawan. Organisasi tidak hanya menjadi tempat memperoleh penghasilan, tetapi juga ruang sosial yang memberi rasa memiliki, penghargaan, dan kenyamanan emosional. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional merupakan salah satu mekanisme utama yang menjelaskan mengapa karyawan memilih untuk tetap bertahan di organisasi.

b. Faktor Non-Finansial sebagai Penguat Retensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan di Graha Pena Makassar tidak semata-mata didasarkan pada faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai aspek non-finansial yang memberikan pengalaman kerja positif bagi individu. Dalam konteks ini, kenyamanan lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kesempatan belajar, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta pengalaman kerja yang bermakna tampak menjadi faktor penting yang memperkuat keputusan retensi karyawan.

Sebagian besar informan menggambarkan bahwa alasan bertahan tidak hanya berkaitan dengan penghasilan, tetapi juga karena lingkungan kerja yang dirasakan nyaman dan suportif. Informan I-02, misalnya, menjelaskan bahwa lingkungan kerja di Graha Pena dipenuhi oleh rekan kerja yang baik dan menyenangkan untuk diajak bekerja sama. Informan I-04 juga menggambarkan bahwa suasana kerja di Graha Pena memiliki nuansa kekeluargaan yang kuat dan membuat lingkungan kerja terasa seperti rumah sendiri. Pada sisi lain, informan I-08 menyatakan bahwa dirinya merasa sangat nyaman bekerja di Graha Pena, yang menjadi salah satu alasan utama untuk tetap bertahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa kenyamanan psikologis di lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap keputusan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi. Lingkungan kerja yang positif tampak tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan kata lain, keputusan bertahan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan rasional, tetapi juga pada pengalaman subjektif yang dirasakan individu selama bekerja.

Selain lingkungan kerja, kesempatan memperoleh pengalaman dan pengembangan diri juga menjadi faktor non-finansial yang cukup dominan. Informan I-05, misalnya, menyatakan bahwa salah satu alasan bertahan adalah karena pekerjaan memberikan kesempatan memperoleh ilmu dan pengalaman baru. Temuan serupa juga terlihat pada informan I-02 yang menggambarkan bahwa selama bekerja dirinya mendapatkan banyak pengetahuan baru yang tidak hanya bermanfaat bagi pekerjaan, tetapi juga bagi pengembangan personal.

Pada beberapa informan, rasa bangga terhadap organisasi juga tampak menjadi sumber keterikatan yang memperkuat retensi. Informan I-07, misalnya, mengungkapkan adanya kebanggaan bekerja di gedung tinggi pertama di Indonesia Timur. Sementara itu, informan I-01 menjelaskan adanya kebanggaan besar ketika dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Situasi ini memperlihatkan bahwa identitas organisasi dapat membentuk rasa memiliki (organizational identification) yang mendorong individu untuk tetap bertahan.

Jika dipahami melalui perspektif *Work Institute* (2024), temuan ini sejalan dengan kecenderungan bahwa faktor retensi modern semakin bergeser dari dominasi kompensasi menuju pengalaman kerja yang lebih bermakna. Lingkungan kerja positif, dukungan interpersonal, peluang berkembang, serta makna pekerjaan menjadi faktor penting yang mempengaruhi keputusan individu untuk tetap bekerja dalam organisasi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa dinamika serupa juga terjadi pada konteks Graha Pena Makassar.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Ketika individu memperoleh pengalaman kerja yang positif, seperti lingkungan suportif, hubungan sosial yang baik, atau kesempatan berkembang maka muncul kecenderungan untuk membalas

pengalaman tersebut melalui loyalitas terhadap organisasi. Pada konteks penelitian ini, keputusan bertahan tampak menjadi bentuk pertukaran sosial di mana individu merespons perlakuan positif organisasi dengan komitmen jangka panjang.

Menariknya, faktor non-finansial dalam penelitian ini tampak memiliki pengaruh yang relatif lebih kuat dibandingkan faktor finansial pada sebagian informan. Meskipun beberapa informan mengakui pentingnya penghasilan, kenyamanan lingkungan kerja dan hubungan sosial tetap menjadi alasan utama untuk bertahan. Situasi ini menunjukkan bahwa retensi karyawan pada konteks Graha Pena tidak dapat dijelaskan semata-mata melalui pendekatan ekonomi, tetapi perlu dipahami melalui dimensi pengalaman kerja yang lebih luas.

Jika dibandingkan dengan penelitian Rinawati et al. (2024) dan Ambarwati (2024), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja memengaruhi retensi, penelitian ini memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana pengalaman non-finansial dimaknai oleh individu. Karyawan tidak hanya "merasakan" lingkungan kerja yang nyaman, tetapi menginternalisasikannya sebagai bagian penting dari alasan mereka memilih tetap berada di organisasi.

Temuan ini juga memperlihatkan hubungan erat antara *Employee Engagement* dan retensi. Ketika individu merasa nyaman, berkembang, serta memiliki pengalaman kerja yang bermakna, maka keterikatan kerja cenderung meningkat dan memperkuat keputusan untuk bertahan. Dengan kata lain, *engagement* tampak menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman kerja positif dengan retensi karyawan.

Dalam konteks Graha Pena Makassar, faktor non-finansial tampak menjadi salah satu fondasi utama retensi karyawan. Organisasi tidak hanya dipahami sebagai tempat memperoleh penghasilan, tetapi juga sebagai ruang sosial dan psikologis yang menyediakan kenyamanan, peluang berkembang, dan rasa memiliki. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa retensi karyawan pada organisasi jasa tidak dapat dipahami semata melalui kompensasi, tetapi juga melalui kualitas pengalaman kerja yang dirasakan individu.

c. *Continuance Commitment*: Bertahan karena Kebutuhan dan Keterbatasan Pilihan

Di samping keterikatan emosional yang mendorong sebagian karyawan untuk tetap bertahan, hasil penelitian juga menunjukkan adanya bentuk retensi yang dibangun atas dasar kebutuhan ekonomi, pertimbangan pragmatis, serta keterbatasan alternatif pekerjaan. Pada konteks ini, keputusan bertahan tidak selalu didasarkan pada rasa nyaman atau kedekatan emosional dengan organisasi, tetapi juga pada pertimbangan mengenai konsekuensi yang harus dihadapi apabila meninggalkan pekerjaan. Situasi tersebut mencerminkan bentuk *Continuance Commitment*, yaitu komitmen yang membuat individu bertahan karena merasa membutuhkan pekerjaan atau mempertimbangkan biaya kehilangan yang mungkin terjadi apabila keluar dari organisasi.

Sebagian informan secara eksplisit menyebut bahwa faktor ekonomi menjadi alasan penting dalam keputusan bertahan. Informan I-05, misalnya, secara terbuka menyampaikan bahwa dirinya bekerja di Graha Pena terutama berdasarkan pertimbangan gaji. Temuan serupa juga terlihat pada informan I-06 yang menyatakan bahwa Graha Pena memberikan penghasilan yang relatif lebih besar dibandingkan pilihan kerja lain yang tersedia bagi dirinya. Pada konteks ini, pekerjaan diposisikan sebagai sumber stabilitas ekonomi yang penting untuk mempertahankan keberlangsungan hidup individu maupun keluarga.

Selain faktor finansial langsung, beberapa informan juga menggambarkan adanya pertimbangan praktis yang membuat mereka tetap bertahan. Informan I-01, misalnya, menjelaskan bahwa salah satu alasan bertahan adalah karena lokasi kerja berada di pusat kota dan kecil kemungkinan untuk dipindahkan ke daerah lain. Sementara itu, informan I-05 menyebut bahwa keberadaan sekolah anak yang dekat dengan tempat kerja membuat pekerjaan di Graha Pena lebih mudah disesuaikan dengan kebutuhan keluarga. Situasi tersebut menunjukkan bahwa keputusan bertahan sering kali melibatkan kalkulasi praktis mengenai kenyamanan hidup sehari-hari.

Pada beberapa informan lain, keputusan bertahan tampak dipengaruhi oleh ketidakpastian kondisi pasar kerja. Informan I-03 secara eksplisit menyatakan bahwa dirinya perlu berpikir ulang untuk keluar karena sulitnya mencari pekerjaan saat ini. Hal serupa juga diungkapkan oleh informan I-08 yang menjelaskan bahwa peluang kerja di luar organisasi dipersepsikan tidak selalu mudah diperoleh. Bahkan, informan I-07 menggambarkan bahwa pekerjaan menjadi kebutuhan yang sangat mendasar

İkarena berkaitan langsung dengan keberlangsungan hidup keluarga. Narasi seperti ini memperlihatkan bahwa retensi pada sebagian individu dipengaruhi oleh faktor survival, bukan semata keterikatan emosional.

Jika dijelaskan melalui perspektif Meyer dan Allen (1991), kondisi tersebut mencerminkan bentuk *Continuance Commitment*, yaitu keadaan ketika individu memilih bertahan karena mereka need to stay dibandingkan want to stay. Dalam konsep ini, keputusan bertahan didorong oleh pertimbangan biaya kehilangan (cost of leaving) yang dianggap terlalu besar, baik dalam bentuk kehilangan penghasilan, stabilitas hidup, kenyamanan keluarga, maupun ketidakpastian peluang kerja di luar organisasi.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa *Continuance Commitment* pada Graha Pena memiliki karakteristik yang cukup kontekstual. Karyawan tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi formal seperti gaji, tetapi juga mempertimbangkan kondisi sosial dan keluarga. Sebagai contoh, akses lokasi kerja, kemudahan mengurus anak, serta keterbatasan alternatif pekerjaan tampak menjadi pertimbangan yang mempengaruhi keputusan bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa retensi tidak selalu dibangun melalui faktor psikologis internal, tetapi juga melalui kondisi eksternal yang membentuk persepsi individu mengenai risiko meninggalkan organisasi.

Menariknya, penelitian ini memperlihatkan bahwa *Continuance Commitment* tidak selalu berdiri sendiri, tetapi sering kali hadir berdampingan dengan *affective commitment*. Beberapa informan menunjukkan bahwa mereka merasa nyaman bekerja di Graha Pena, namun pada saat yang sama juga mempertimbangkan faktor ekonomi dan keterbatasan pilihan kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa keputusan retensi sering kali dibangun melalui kombinasi faktor emosional dan pragmatis secara bersamaan.

Temuan ini memberikan pemahaman penting bahwa retensi tidak selalu memiliki kualitas psikologis yang sama. Individu yang bertahan karena *affective commitment* cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan hubungan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, individu yang bertahan terutama karena *Continuance Commitment* mungkin tetap berada di organisasi, tetapi tidak selalu memiliki *engagement* yang sama kuatnya. Dengan kata lain, keberadaan fisik karyawan dalam organisasi belum tentu mencerminkan kualitas keterikatan kerja yang dimiliki.

Jika dibandingkan dengan penelitian Work Institute (2024), yang menunjukkan bahwa faktor ekonomi dan peluang kerja eksternal masih menjadi determinan penting retensi, penelitian ini memberikan nuansa tambahan dengan memperlihatkan bagaimana faktor-faktor tersebut dimaknai secara subjektif oleh individu. Pada konteks Graha Pena, keputusan bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh nominal penghasilan, tetapi juga oleh persepsi mengenai keamanan hidup, tanggung jawab keluarga, dan risiko kehilangan stabilitas yang telah dimiliki.

Dalam konteks organisasi jasa seperti Graha Pena Makassar, temuan ini menjadi penting karena menunjukkan bahwa strategi retensi tidak cukup hanya berfokus pada mempertahankan keberadaan fisik karyawan, tetapi juga perlu memperhatikan kualitas keterikatan psikologis mereka. Retensi yang dibangun semata melalui kebutuhan ekonomi mungkin dapat menjaga keberadaan tenaga kerja dalam jangka pendek, tetapi belum tentu menghasilkan *engagement* yang kuat dalam jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *Continuance Commitment* merupakan salah satu mekanisme penting yang menjelaskan keputusan bertahan karyawan di Graha Pena Makassar. Karyawan tidak hanya bertahan karena keterikatan emosional, tetapi juga karena adanya kebutuhan ekonomi, tanggung jawab keluarga, dan keterbatasan alternatif pekerjaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa retensi merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan melalui satu faktor tunggal semata.

d. *Normative Commitment*: Bertahan sebagai Bentuk Tanggung Jawab Moral

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selain keterikatan emosional dan pertimbangan pragmatis, keputusan bertahan pada sebagian karyawan Graha Pena Makassar juga dipengaruhi oleh adanya rasa tanggung jawab moral terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks ini, bertahan tidak hanya dipahami sebagai pilihan personal ataupun kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk kewajiban yang perlu dijalankan. Situasi tersebut mencerminkan bentuk *Normative Commitment*, yaitu komitmen yang membuat individu memilih tetap berada di organisasi karena merasa bahwa bertahan merupakan

sesuatu yang “seharusnya” dilakukan.

Sebagian informan menunjukkan bahwa pekerjaan dipersepsikan bukan sekadar aktivitas ekonomi, tetapi memiliki dimensi moral tertentu. Informan I-07, misalnya, menyatakan bahwa pekerjaan pada dasarnya merupakan sesuatu yang “wajib”. Cara pandang tersebut menunjukkan bahwa bekerja diposisikan sebagai bentuk tanggung jawab yang perlu dijalankan secara serius, bukan sekadar pilihan yang dapat ditinggalkan sewaktu-waktu. Pada konteks ini, keterikatan terhadap pekerjaan tampak memiliki nilai moral yang cukup kuat.

Temuan serupa juga terlihat pada informan I-01 yang menyampaikan bahwa sebagai karyawan, individu memiliki tanggung jawab terhadap upah yang diterima dan pekerjaan yang diemban. Pernyataan ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang dipahami sebagai bentuk kewajiban moral: ketika organisasi telah memberikan penghasilan dan kepercayaan, maka individu merasa perlu memberikan kontribusi secara maksimal. Dengan kata lain, keputusan bertahan tidak hanya didasarkan pada manfaat yang diterima, tetapi juga pada rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

Selain itu, beberapa informan juga menggambarkan adanya rasa tanggung jawab yang tumbuh melalui pengalaman kerja jangka panjang. Informan I-05, misalnya, mengungkapkan bahwa dirinya bertahan sejak masih lajang hingga saat ini karena merasa lingkungan kerja tetap suportif dan memberikan kenyamanan. Situasi ini memperlihatkan bahwa hubungan jangka panjang dengan organisasi dapat melahirkan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam lingkungan kerja yang selama ini telah memberikan banyak pengalaman positif.

Jika dijelaskan melalui perspektif Meyer dan Allen (1991), kondisi tersebut mencerminkan bentuk *Normative Commitment*, yaitu komitmen yang membuat individu bertahan karena mereka merasa ought to stay atau merasa “seharusnya tetap tinggal”. Dalam teori ini, keputusan bertahan tidak semata dipengaruhi oleh rasa suka (*affective commitment*) ataupun kebutuhan ekonomi (*Continuance Commitment*), tetapi oleh keyakinan moral bahwa meninggalkan organisasi mungkin bukan tindakan yang tepat setelah berbagai pengalaman, kesempatan, atau dukungan yang telah diterima.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Normative Commitment* pada Graha Pena dibentuk melalui berbagai pengalaman interpersonal dan relasional yang berlangsung secara terus-menerus. Lingkungan kerja yang suportif, hubungan sosial yang baik, serta fleksibilitas organisasi tampak menciptakan rasa “utang moral” tertentu pada diri individu. Ketika organisasi dipersepsikan telah memberi ruang berkembang, memberikan dukungan personal, dan memperlakukan karyawan secara baik, maka muncul kecenderungan untuk membalasnya melalui kesetiaan dan keberlanjutan hubungan kerja.

Kondisi tersebut juga dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Dalam perspektif ini, hubungan sosial dibangun atas prinsip timbal balik. Ketika individu menerima perlakuan positif dari organisasi, maka muncul dorongan untuk membalas pengalaman tersebut melalui perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk keputusan untuk tetap bertahan. Pada penelitian ini, rasa tanggung jawab moral tampak berkembang dari pengalaman pertukaran sosial yang dipersepsikan adil dan bermakna oleh karyawan.

Menariknya, penelitian ini memperlihatkan bahwa *Normative Commitment* tidak selalu hadir sebagai bentuk keterpaksaan moral, tetapi lebih banyak muncul sebagai hasil internalisasi nilai dan pengalaman kerja positif. Karyawan tidak merasa “terjebak” untuk tetap tinggal, melainkan memandang keberlanjutan hubungan kerja sebagai sesuatu yang pantas dilakukan karena organisasi telah menjadi bagian penting dari perjalanan hidup mereka. Hal ini memperlihatkan adanya hubungan emosional dan moral yang saling berkelindan dalam membentuk retensi.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak memusatkan perhatian pada faktor kompensasi dan kepuasan kerja sebagai penentu retensi, penelitian ini memperlihatkan bahwa dimensi moral juga memiliki pengaruh yang signifikan. Pada konteks Graha Pena, keputusan bertahan tampak tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang diperoleh individu dari organisasi, tetapi juga oleh bagaimana individu memaknai kewajiban mereka terhadap organisasi tersebut.

Temuan ini juga menunjukkan adanya kualitas retensi yang berbeda antar individu. Sebagian bertahan karena rasa nyaman (*affective commitment*), sebagian karena kebutuhan (*Continuance Commitment*), dan sebagian lagi karena merasa memiliki tanggung jawab moral (*Normative Commitment*). Situasi ini memperlihatkan bahwa retensi bukan fenomena tunggal, tetapi merupakan hasil interaksi berbagai motivasi psikologis yang saling mempengaruhi.

.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa *Normative Commitment* menjadi salah satu mekanisme penting dalam menjelaskan keputusan bertahan karyawan di Graha Pena Makassar. Bertahan tidak hanya dipahami sebagai keputusan rasional atau emosional, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab moral yang berkembang dari pengalaman kerja dan hubungan sosial di dalam organisasi. Temuan ini memperkaya pemahaman mengenai retensi dengan menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sering kali dibangun melalui kombinasi faktor emosional, pragmatis, dan moral secara bersamaan.

4. Kontribusi terhadap *Social Exchange Theory*: Dimensi Makna Subjektif

a. Kontribusi terhadap *Social Exchange Theory*: Dari Pertukaran Transaksional ke Pemaknaan Subjektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran sosial pada karyawan Graha Pena Makassar tidak hanya berlangsung pada level transaksional sebagaimana banyak dijelaskan dalam literatur *Social Exchange Theory* (SET), tetapi juga beroperasi pada level makna subjektif yang lebih mendalam. Dalam konteks penelitian ini, hubungan antara organisasi dan karyawan tidak dipahami semata sebagai hubungan timbal balik berbasis kompensasi, tetapi sebagai pengalaman relasional yang dihayati secara emosional oleh individu.

Social Exchange Theory yang dikembangkan oleh Blau (1964) pada dasarnya menjelaskan bahwa hubungan kerja terbentuk melalui prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*). Individu cenderung memberikan respons positif terhadap perlakuan positif yang diterimanya dari organisasi. Dalam konteks organisasi, perlakuan positif tersebut biasanya dipahami dalam bentuk kompensasi, dukungan organisasi, peluang berkembang, maupun hubungan kerja yang adil. Ketika individu merasa memperoleh manfaat dari organisasi, maka mereka cenderung membalas melalui loyalitas, komitmen, maupun perilaku kerja positif.

Temuan penelitian ini secara umum mendukung mekanisme dasar SET tersebut. Sebagian besar informan menunjukkan bahwa pengalaman menerima dukungan, kenyamanan, fleksibilitas kerja, serta hubungan interpersonal yang suportif mendorong munculnya rasa ingin membalas organisasi melalui keterlibatan kerja dan keputusan untuk bertahan. Misalnya, pengalaman memperoleh kemudahan izin ketika menghadapi kebutuhan keluarga, hubungan kerja yang tidak terlalu hierarkis, hingga lingkungan kerja yang dipersepsikan seperti keluarga tampak memperkuat keterikatan individu terhadap organisasi.

Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa mekanisme pertukaran sosial tidak berhenti pada level rasional-ekonomis. Karyawan Graha Pena tampak tidak hanya "menghitung" apa yang mereka terima dan berikan, tetapi juga "menghayati" pengalaman pertukaran tersebut secara emosional. Sebagai contoh, fleksibilitas organisasi tidak hanya dipersepsikan sebagai kebijakan kerja, tetapi dimaknai sebagai bentuk kepedulian. Dukungan rekan kerja tidak hanya dipahami sebagai bantuan instrumental, tetapi sebagai pengalaman kekeluargaan. Dengan kata lain, proses pertukaran sosial dalam penelitian ini bekerja melalui dimensi subjektif yang melibatkan rasa dihargai, diterima, dan dipedulikan.

Temuan ini memperluas pemahaman terhadap *Social Exchange Theory* dengan menunjukkan bahwa pada konteks organisasi jasa di Indonesia, pertukaran sosial tidak hanya berlangsung secara vertikal antara organisasi dan karyawan, tetapi juga secara horizontal antar rekan kerja. Dalam banyak studi sebelumnya, fokus pertukaran sosial lebih banyak diarahkan pada hubungan formal organisasi–karyawan. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa relasi antar rekan kerja justru memainkan peran penting dalam membentuk *engagement* dan retensi.

Sebagai contoh, narasi mengenai "keluarga kedua", "lingkungan seperti rumah", serta hubungan yang "harmonis seperti saudara" memperlihatkan bahwa hubungan sosial di tempat kerja menjadi bagian dari pengalaman pertukaran yang membentuk loyalitas individu. Karyawan tidak hanya bertahan karena organisasi memberikan kompensasi, tetapi juga karena mereka merasa memiliki relasi sosial yang bermakna di lingkungan kerja. Situasi ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal dapat menjadi bentuk social currency yang sama berharganya dengan penghargaan material.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa keputusan bertahan pada karyawan Graha Pena tidak selalu dapat dijelaskan melalui logika pertukaran yang bersifat kalkulatif. Pada beberapa informan, keputusan bertahan muncul karena rasa nyaman, penghargaan interpersonal, serta pengalaman

emosional yang sulit digantikan oleh organisasi lain. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya dibangun melalui sistem insentif formal, tetapi juga melalui pengalaman relasional yang bermakna.

Jika dibandingkan dengan Cropanzano dan Mitchell (2005), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik menjadi fondasi perilaku organisasi positif, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana proses tersebut berlangsung pada organisasi jasa Indonesia. Pada Graha Pena, pertukaran sosial tampak lebih bersifat relasional dan kekeluargaan dibandingkan transaksional-formal. Karyawan tidak hanya merespons organisasi sebagai institusi kerja, tetapi juga sebagai lingkungan sosial tempat mereka tumbuh dan menjalani pengalaman hidup sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap *Social Exchange Theory* dengan menunjukkan bahwa mekanisme pertukaran sosial tidak hanya bekerja melalui prinsip imbal balik formal, tetapi juga melalui proses pemaknaan subjektif terhadap pengalaman kerja. Dalam konteks organisasi jasa, loyalitas dan *engagement* tampak lebih mudah berkembang ketika individu merasa bahwa organisasi tidak hanya memberi pekerjaan, tetapi juga memberi pengalaman sosial dan emosional yang bermakna.

b. Kontribusi terhadap *Job Demands–Resources* (JD-R) Model: *Work-Life Balance* sebagai Sumber Daya Psikologis *Employee engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* pada karyawan Graha Pena Makassar tidak dapat dipahami hanya sebagai konsekuensi dari motivasi personal individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dinamika keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan pengalaman psikologis sehari-hari yang terbentuk di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, temuan penelitian memberikan pemahaman yang relevan terhadap Job Demands–Resources (JD-R Model), khususnya mengenai bagaimana tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources) membentuk tingkat keterikatan kerja individu.

JD-R Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa pengalaman kerja individu dipengaruhi oleh dua komponen utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Job demands merujuk pada berbagai tuntutan pekerjaan yang membutuhkan energi fisik maupun psikologis, seperti tekanan kerja, konflik peran, dan intensitas pekerjaan. Sebaliknya, job resources mencakup berbagai sumber daya yang membantu individu menghadapi tekanan kerja, seperti dukungan sosial, fleksibilitas, otonomi, dan hubungan kerja yang positif. Dalam model ini, keterikatan kerja (*engagement*) dipahami sebagai hasil dari proses motivasional yang muncul ketika individu memiliki sumber daya kerja yang memadai.

Temuan penelitian ini secara umum mendukung mekanisme dasar JD-R Model tersebut. Pada Graha Pena, berbagai tuntutan pekerjaan seperti periode event, intensitas koordinasi tenant, jam kerja yang fleksibel, serta pekerjaan yang terbawa ke rumah menunjukkan adanya job demands yang cukup tinggi. Beberapa informan menggambarkan pengalaman kelelahan emosional, berkurangnya waktu keluarga, hingga terbawanya tekanan kerja ke ruang personal. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa pekerjaan pada organisasi jasa memiliki karakteristik tuntutan yang relatif kompleks dan sering kali tidak sepenuhnya dapat diprediksi.

Namun demikian, menariknya tuntutan kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan penurunan *engagement* secara langsung. Pada beberapa kasus, individu justru tetap menunjukkan dedication terhadap pekerjaan meskipun menghadapi tekanan tertentu. Hal ini tampaknya dipengaruhi oleh keberadaan job resources yang relatif kuat dalam lingkungan kerja Graha Pena. Dukungan atasan, fleksibilitas terhadap kebutuhan keluarga, hubungan kerja yang suportif, serta budaya kekeluargaan tampak menjadi sumber daya psikologis yang membantu individu mempertahankan keterlibatan kerja mereka.

Temuan ini memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai hasil akhir dari kebijakan organisasi, tetapi juga beroperasi sebagai psychological resource yang memperkuat *engagement*. Ketika individu merasa bahwa organisasi memahami kebutuhan personal mereka, memberikan fleksibilitas terhadap urusan keluarga, serta menyediakan ruang sosial yang nyaman, maka individu cenderung memiliki kesiapan psikologis yang lebih baik untuk terlibat dalam pekerjaan.

Dalam perspektif JD-R, kondisi tersebut mencerminkan *motivational process*, yaitu proses ketika keberadaan sumber daya kerja membantu meningkatkan motivasi intrinsik individu sehingga

engagement menjadi lebih tinggi. Pada konteks Graha Pena, motivasi kerja tampak tidak hanya muncul karena pekerjaan itu sendiri, tetapi juga karena individu merasa memiliki dukungan sosial dan keseimbangan kehidupan yang relatif dapat dinegosiasikan.

Sebaliknya, penelitian ini juga menunjukkan mekanisme yang sesuai dengan health impairment process dalam JD-R Model. Ketika tuntutan pekerjaan menjadi terlalu tinggi dan mulai mengganggu ruang personal individu, beberapa informan menunjukkan tanda-tanda burnout, seperti kelelahan emosional, kejenuhan, hingga perubahan suasana hati di luar jam kerja. Situasi ini memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* yang terganggu berpotensi mengurangi kesiapan psikologis individu untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan.

Namun, penelitian ini memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks dibandingkan konseptualisasi linear dalam sebagian studi kuantitatif. Pada beberapa informan, *burnout* tidak selalu berujung pada dis*engagement* secara total. Sebaliknya, hubungan sosial yang kuat dan pengalaman kerja yang bermakna tampak membantu individu mempertahankan *engagement* meskipun menghadapi tekanan tertentu. Dengan kata lain, keberadaan job resources sosial tampak menjadi mekanisme protektif yang mencegah penurunan keterikatan kerja secara drastis.

Temuan ini memperkaya JD-R Model dengan menunjukkan bahwa pada konteks organisasi jasa Indonesia, sumber daya kerja tidak selalu berbentuk struktural atau formal, tetapi lebih banyak hadir melalui dimensi relasional dan emosional. Pada Graha Pena, job resources utama justru tampak berasal dari hubungan interpersonal, budaya kekeluargaan, fleksibilitas organisasi, dan rasa dipedulikan. Situasi ini memperlihatkan bahwa *engagement* pada organisasi jasa tidak hanya dibangun melalui desain kerja, tetapi juga melalui kualitas pengalaman sosial yang dimiliki individu di tempat kerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian Medina-Garrido et al. (2023), Sawitri (2024), dan Asmawati (2024), yang menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* meningkatkan *engagement* melalui pengurangan tekanan kerja, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan memperlihatkan mekanisme psikologis yang lebih kaya. *Work-Life Balance* pada Graha Pena tidak hanya menurunkan risiko burnout, tetapi juga menciptakan rasa nyaman, aman, dan dihargai yang pada akhirnya memperkuat *engagement* karyawan.

Lebih jauh lagi, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Work-Life Balance* dan retensi tidak berlangsung secara langsung, tetapi dimediasi oleh *employee engagement*. Individu yang memiliki pengalaman *Work-Life Balance* positif tampak menunjukkan keterikatan kerja yang lebih kuat, dan pada akhirnya lebih memilih untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, ketika *Work-Life Balance* terganggu dan individu mulai mengalami burnout, keterikatan kerja cenderung melemah dan berpotensi meningkatkan niat keluar dari organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap JD-R Model dengan menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berfungsi sebagai sumber daya psikologis penting dalam membentuk *Employee Engagement* pada organisasi jasa. *Engagement* tidak hanya dibangun melalui pengurangan tuntutan kerja, tetapi juga melalui pengalaman sosial, fleksibilitas, dan dukungan interpersonal yang memungkinkan individu merasa lebih siap secara psikologis untuk menjalankan pekerjaannya.

c. Model Konseptual Hasil Penelitian: *Employee Engagement* sebagai Jembatan antara *Work-Life Balance* dan Keputusan Retensi

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, ditemukan bahwa hubungan antara *Work-Life Balance* dan keputusan retensi karyawan pada Graha Pena Makassar tidak berlangsung secara langsung, tetapi dimediasi oleh pengalaman *Employee Engagement* yang dibentuk melalui proses psikologis dan sosial di lingkungan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja tidak secara otomatis membuat individu bertahan, tetapi terlebih dahulu membentuk kesiapan psikologis individu untuk terlibat dalam pekerjaan, yang kemudian memperkuat keputusan retensi.

Secara umum, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengalaman *Work-Life Balance* yang positif-seperti fleksibilitas waktu, dukungan atasan, kemudahan izin keluarga, hubungan kerja yang suportif, serta kemampuan menegosiasikan batas kerja dan kehidupan pribadi-berkontribusi terhadap munculnya pengalaman psikologis yang lebih sehat pada karyawan. Individu yang merasa kebutuhan personalnya dipahami oleh organisasi cenderung menunjukkan rasa aman, kenyamanan, dan kesiapan

psikologis yang lebih baik untuk menjalankan pekerjaan.

Kondisi tersebut kemudian berkontribusi terhadap pembentukan *employee engagement*. Pada konteks Graha Pena, *engagement* tampak muncul melalui berbagai pengalaman subjektif seperti rasa bangga terhadap pekerjaan, kenyamanan sosial, hubungan kekeluargaan dengan rekan kerja, serta persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna personal. Dengan kata lain, *Work-Life Balance* yang memadai menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan individu lebih mudah terlibat secara emosional, kognitif, maupun perilaku dalam pekerjaannya.

Sebaliknya, ketika *Work-Life Balance* terganggu misalnya melalui terbawanya pekerjaan ke rumah, keterbatasan waktu keluarga, atau meningkatnya tekanan kerja maka individu cenderung mengalami kelelahan emosional dan psikologis yang dapat mengurangi kualitas *engagement*. Dalam penelitian ini, beberapa informan menunjukkan adanya tanda-tanda burnout, kejenuhan, dan berkurangnya energi psikologis ketika tuntutan kerja terlalu intens. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa *Work-Life Balance* yang buruk berpotensi melemahkan keterikatan kerja individu.

Namun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak sepenuhnya linear. Pada beberapa kasus, dukungan sosial dari rekan kerja, fleksibilitas organisasi, dan pengalaman kerja yang bermakna tampak membantu individu mempertahankan *engagement* meskipun menghadapi tekanan tertentu. Situasi ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* bekerja sebagai mekanisme psikologis yang relatif dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai pengalaman sosial di lingkungan kerja.

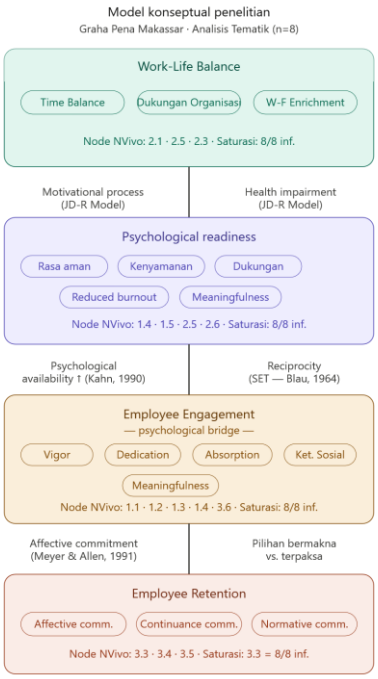
Lebih lanjut, *engagement* yang terbentuk kemudian memengaruhi kualitas keputusan retensi karyawan. Individu yang memiliki keterikatan emosional tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung menunjukkan *affective commitment*, yaitu bertahan karena rasa nyaman, bangga, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pada sisi lain, individu yang *engagement*-nya relatif lebih rendah cenderung mempertimbangkan faktor-faktor pragmatis seperti kebutuhan ekonomi, keterbatasan pilihan kerja, atau tanggung jawab keluarga sebagai alasan bertahan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keputusan retensi tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja objektif, tetapi juga oleh bagaimana individu memaknai pengalaman kerja mereka. Dua karyawan dapat berada dalam organisasi yang sama, tetapi menunjukkan kualitas retensi yang berbeda tergantung pada tingkat *engagement* yang dimiliki. Dengan kata lain, retensi bukan sekadar persoalan bertahan atau keluar, tetapi mengenai kualitas psikologis dari keputusan bertahan tersebut.

Jika dijelaskan melalui perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R Model), *Work-Life Balance* dapat dipahami sebagai bagian dari job resources yang membantu meningkatkan kesiapan psikologis individu untuk terlibat dalam pekerjaan. Sementara itu, *Social Exchange Theory* (SET) membantu menjelaskan bagaimana pengalaman menerima dukungan, fleksibilitas, dan penghargaan dari organisasi membangun rasa timbal balik yang memperkuat *engagement* dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, kedua teori tersebut saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme retensi pada penelitian ini.

Berdasarkan sintesis temuan penelitian, dapat dirumuskan suatu model konseptual yang menjelaskan hubungan antara *work-life balance*, *employee engagement*, dan retensi karyawan pada Graha Pena Makassar sebagai berikut:

.



Gambar 5. Model Konseptual: *Employee Engagement* sebagai Psychological Bridge
Sumber: Data diolah oleh Peneliti

Model konseptual tersebut menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berfungsi sebagai jembatan psikologis (*psychological bridge*) yang menghubungkan pengalaman *Work-Life Balance* dengan keputusan retensi karyawan. *Work-Life Balance* yang baik tidak serta-merta menghasilkan retensi, tetapi terlebih dahulu membangun kondisi psikologis yang memungkinkan individu merasa lebih terikat terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, *Work-Life Balance* yang terganggu berpotensi mengurangi *engagement* dan meningkatkan risiko pelemahan komitmen terhadap organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual penting dengan menunjukkan bahwa retensi karyawan pada organisasi jasa tidak dapat dipahami hanya melalui pendekatan kompensasi atau kepuasan kerja. Pada konteks Graha Pena Makassar, keputusan bertahan lebih banyak dibentuk melalui interaksi kompleks antara pengalaman *work-life balance*, keterikatan kerja, dan makna subjektif yang dilekatkan individu terhadap pekerjaannya. Temuan ini memperkaya literatur *Employee Engagement* dengan menempatkannya bukan hanya sebagai hasil (outcome), tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara pengalaman kerja dan retensi karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *Employee Engagement* dimaknai oleh karyawan dalam keseharian, bagaimana pengalaman *Work-Life Balance* (WLB) membentuk keterikatan kerja, serta bagaimana keterikatan tersebut mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi. Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap data wawancara, diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Makna *Employee Engagement* sebagai Pengalaman Hidup

Keterikatan kerja tidak hanya dipahami sebagai tingkat keterlibatan dalam pekerjaan, tetapi

sebagai pengalaman hidup yang dimaknai secara subjektif oleh karyawan. *Engagement* terbentuk melalui kombinasi makna kerja, kondisi psikologis, pola keterlibatan, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Karyawan yang memandang pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri dan didukung oleh lingkungan sosial yang positif cenderung menunjukkan keterikatan kerja yang lebih kuat. Namun, keterikatan tersebut tidak selalu stabil, melainkan bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh kondisi kerja sehari-hari.

1. *Work-Life Balance* sebagai Faktor Pembentuk *Engagement*

Pengalaman *Work-Life Balance* memiliki peran penting dalam membentuk keterikatan kerja. Keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memungkinkan karyawan untuk lebih siap secara psikologis dalam bekerja, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja. Sebaliknya, gangguan terhadap keseimbangan tersebut, seperti konflik kerja-keluarga dan beban kerja yang tinggi, dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan keterikatan kerja. Selain itu, dukungan organisasi dan atasan menjadi faktor penting yang memperkuat atau melemahkan pengalaman WLB karyawan.

2. *Engagement* sebagai Penentu Kualitas Retensi Karyawan

Keterikatan kerja berperan sebagai faktor kunci dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat cenderung bertahan karena merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan yang bermakna dengan lingkungan kerja. Sebaliknya, karyawan yang memiliki keterikatan rendah cenderung bertahan karena alasan rasional seperti kebutuhan finansial atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Dengan demikian, keputusan retensi tidak hanya ditentukan oleh apakah karyawan bertahan atau tidak, tetapi juga oleh kualitas keterikatan yang mendasarinya.

3. Hubungan Antar Variabel: WLB, *Engagement*, Retensi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* tidak secara langsung mempengaruhi keputusan retensi, tetapi melalui keterikatan kerja sebagai mediator psikologis. WLB yang positif meningkatkan *engagement*, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bertahan secara sukarela. Sebaliknya, WLB yang buruk dapat menurunkan *engagement* dan meningkatkan potensi dis*engagement*, meskipun karyawan tetap bertahan karena faktor tertentu. Temuan ini menegaskan pentingnya peran *engagement* sebagai penghubung antara pengalaman kerja dan keputusan retensi.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 99–121.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research. SAGE Publications.

Ambarwati, D. (2024). The effect of burnout and *EMPLOYEE ENGAGEMENT* on turnover intention. International Journal of Innovation and Social Science Education, 3(1), 15–25. https://e-journal.uac.ac.id/index.php/iijse/article/view/5165

Asmawati, A. (2024). The effect of work-life balance, work environment, and workplace spirituality on work engagement. International Journal of Social Science and Human Research, 7(1), 112–120. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i1-17

Bahiroh, E., Arthawati, N., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2025). THE IMPACT OF *WORK-LIFE BALANCE* ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND RETENTION: A META-ANALYTIC ANALYSIS OF EMPIRICAL STUDIES. International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS), 4(1), 229–238.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. Journal of

. Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–50. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-092857

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). Qualitative Data Analysis with NVivo (2nd Edition). SAGE Publications.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. Wiley.

BPS. (2024). STATISTIK KETENAGAKERJAAN (Vol. 4).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11(4), 589–597.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations, 53(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Consiglio, C., Mazzetti, G., Santarpia, F. P., Borgogni, L., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Techno-stress creators, burnout and psychological health among remote workers during the pandemic: The moderating role of e-work self-efficacy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(22), 7051. https://doi.org/10.3390/ijerph20227051

Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2020). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research with China as an example. Human Resource Management Review, 30(3).

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Eldor, L., & Harpaz, I. (2019). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. Human Resource Management Journal.

Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Health Psychology (pp. 143–162). American Psychological Association.

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Moisoglou, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Bilali, A., Kaitelidou, D., & Sabariego, C. (2024). Association between organizational support and turnover intention: A systematic review and meta-analysis. Healthcare, 12(3), 291.

Gallup. (2024). State of the Global Workplace: The voice of the world's employees. https://www.gallup.com/workplace/654329/workplace-challenges-2025.aspx

Gill, M. J., & Burrow, R. (2018). The Function of Fear in Institutional Maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. Organization Studies, 39(4), 445–465.

Giorgi, A. (2009). The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach. Journal of Phenomenological Psychology, 40(2), 236–270.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of Occupational Health Psychology (pp. 165–183). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12319-009

Guardian, T. (2025). *WORK-LIFE BALANCE* more important than pay for employees worldwide.

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with

Data Saturation and Variability. Field Methods, 18(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903
Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. Journal of Vocational Behavior, 85, 68–80.
Heidegger, M. (1962). Being and Time. Harper & Row.
Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597–606.
Husserl, E. (1970). Logical Investigations. Routledge.
Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(4).
Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
Kenny, E. J., & Fluck, M. (2021). Understanding meaningful work through phenomenology. Human Relations, 74(1), 36–62.
Kumar, V., & Pansari, A. (2017). COURTESY OF WHOLE FOODS MARKET Measuring the Benefits of Employee engagement.
Kvale, S. (2007). Doing Interviews. Sage Publications.
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Sage Publications.
Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In The SAGE Handbook of Qualitative Research. SAGE Publications.
M. Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of *EMPLOYEE ENGAGEMENT* revisited.
Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
Medina-Garrido, E., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. In arXiv. https://arxiv.org/abs/2311.14009
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. Perspectives on Medical Education, 8(2), 90–97.
Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. International Journal of Qualitative Methods, 16(1), 1–13.
Opoku, F. K., Kwao, I. T., & Johnson, A.-P. (2023). SA Journal of Human Resource Management. https://doi.org/10.4102/sajhrm
Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(6), 3254. https://doi.org/10.3390/ijerph18063254
Rinawati, R., Perey Untajana, P., & Kopong, A. (2024). Innovative Human Resource Practices to Improve *WORK-LIFE BALANCE* and Talent Retention: Strategic Review and Implementation. International Journal of Management Science and Information Technology, 4(2), 471–481. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3252
Sawitri, D. (2024). The influence of *WORK-LIFE BALANCE* and *EMPLOYEE ENGAGEMENT* on performance through job satisfaction. Global International Journal of Transformative Management, 3(1), 22–34. https://research.e-greenation.org/GIJTM/article/view/168
Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
Schutz, A. (1967). The Phenomenology of the Social World. Northwestern University Press.
Schwandt, T. A. (2014). The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry (4th ed.). SAGE Publications.
Silver, C., & Lewins, A. (2014). Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide (2nd Edition). SAGE Publications.
Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Ṫhilagavathy, & Geetha. (2023). *WORK-LIFE BALANCE* -a systematic review. Vilakshan - XIMB Journal of Management, 20(2), 258–276. https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0186

Tracy, S. J. (2020). Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact. Wiley.

Van Manen, M. (1990). Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. State University of New York Press.

Verma, N., Dhiman, B., Singh, V., Kaur, J., Guleria, S., & Singh, T. (2024). Exploring the global landscape of work–life balance research: A bibliometric and thematic analysis. Heliyon, 10(11), e30972. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30972

Work Institute. (2024). Employee Turnover Insights and Trends in 2023.

Yaqub, M. Z., & Alsabban, A. (2023). Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. Sustainability (Switzerland), 15(11). https://doi.org/10.3390/su15118553

Yu, H.-S., Chiu, R. K., & Lee, C.-H. (2022). The mediating effects of work–life balance between HR practices and employee outcomes in hospitality: Evidence from Taiwan. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(6), 3482. https://doi.org/10.3390/ijerph19063482

Zumrah, A. R., Nizah, M. A. M., & Jalil, N. (2022). Impact of *WORK-LIFE BALANCE* on Employee Retention: Home Mortgage as Moderator. In An International Journal (Vol. 14, Number 3s).