

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. *Grand Teory*

Teori Kebutuhan Maslow (Maslow, 1943), yang menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks kerja, pemenuhan kebutuhan ini menjadi dasar bagi keterlibatan (*Engagement*) karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*) serta merasa mendapatkan dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*) akan lebih mudah mencapai tingkat kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Hal ini mendorong mereka untuk terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan. Dengan demikian, teori kebutuhan Maslow menjelaskan hubungan antara keseimbangan hidup, dukungan organisasi, dan keterlibatan karyawan.

Teori yang mendasari variabel *Work-life balance* adalah Border Theory (Clark, 2000). Teori ini menjelaskan bahwa individu membagi kehidupan mereka ke dalam dua domain utama: pekerjaan dan kehidupan pribadi. Batas (*border*) antara dua domain tersebut harus dikelola dengan baik agar tidak terjadi konflik. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan waktu, energi, dan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja secara optimal. Dalam konteks *employee Engagement*, karyawan dengan *work-life balance* yang baik akan memiliki tingkat stres lebih rendah,

komitmen lebih tinggi, dan energi positif yang membuat mereka lebih terlibat dalam pekerjaan.

Variabel *Perceived organizational support* (POS) didasari oleh Teori Dukungan Organisasi (*Organizational Support Theory*) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986). Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya, maka mereka akan membalasnya dengan sikap positif seperti loyalitas, komitmen, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan adanya persepsi dukungan organisasi yang tinggi, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi, sehingga meningkatkan tingkat *Engagement* mereka.

Variabel *Employee Engagement* didasari oleh Teori Keterlibatan Karyawan (Kahn's *Engagement Theory*) yang dikemukakan oleh Kahn (1990). Menurut teori ini, *Engagement* muncul ketika individu secara penuh mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti keamanan psikologis, ketersediaan sumber daya, dan makna pekerjaan sangat memengaruhi tingkat *Engagement* karyawan. Dalam konteks penelitian ini, *Work-life balance* dan *Perceived organizational support* menjadi faktor eksternal yang dapat menciptakan kondisi psikologis positif untuk mendorong keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

2. *Employee Engagement*

a. Pengertian *Employee Engagement*

Menurut Sucahyowati & Hendrawan (2020) *employee Engagement* adalah kondisi di mana karyawan secara penuh mengekspresikan dirinya secara fisik,

kognitif, dan emosional dalam melaksanakan peran pekerjaannya. Karyawan yang terlibat menunjukkan antusiasme tinggi, dedikasi, serta keterhubungan yang kuat terhadap pekerjaannya dan organisasinya. *Engagement* menurut Kahn bukan sekadar bekerja keras, tetapi juga tentang sejauh mana seseorang menyalurkan energi, emosi, dan pikirannya ke dalam pekerjaan.

Selanjutnya, Shanty et al. (2022) mendefinisikan *employee Engagement* sebagai kondisi positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (penyerapan diri). Karyawan yang memiliki *Engagement* tinggi cenderung menunjukkan energi besar, tekun menghadapi tantangan, dan larut dalam pekerjaannya dengan penuh konsentrasi.

Menurut Al Akbar & Sukarno (2023), *employee Engagement* adalah gabungan dari sikap dan perilaku positif karyawan yang mencerminkan komitmen mereka terhadap organisasi dan keinginan untuk memberikan kinerja terbaik. Mereka menegaskan bahwa *Engagement* bukan hanya hasil dari kepuasan kerja, melainkan keterlibatan emosional dan psikologis yang lebih dalam terhadap tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee Engagement* merupakan kondisi psikologis positif di mana karyawan memiliki keterikatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan serta organisasinya. Karyawan yang terlibat tidak hanya menunjukkan kinerja yang tinggi, tetapi juga loyalitas dan rasa memiliki terhadap tempat kerjanya. *Engagement* terbentuk melalui dukungan organisasi, keseimbangan kerja-kehidupan, serta kepuasan atas nilai dan makna pekerjaan yang dijalankan.

b. Faktor-Faktor *Employee Engagement*

Menurut Xanthopoulou et al., (2010), mengungkapkan faktor- faktor yang mempengaruhi *employee Engagement* adalah :

- 1) *Job demands* (tuntutan kerja) Menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus.
- 2) *Reward* (penghargaan) Merupakan stimulus positif yang diberikan setelah individu menunjukkan perilaku yang diinginkan.
- 3) Kepemimpinan Proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapai tujuan kelompok atau organisasi.
- 4) .Komunikasi kerja Proses penghubung utama dalam manajemen, yang memungkinkan koordinasi, pengendalian, dan penyelarasan berbagai komponen organisasi
- 5) Lingkungan kerja Keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa terdapat tiga kondisi psikologis yang dimiliki oleh karyawan. Ketiga kondisi psikologis tersebut adalah kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*), keamananpsikologis (*psychological safety*), dan ketersediaan psikologis (*psychological availability*). Apabila ketiga

kondisi psikologis tersebut terpenuhi maka karyawan akan membentuk *employee Engagement*. Sebaliknya apabila ketiga kondisi psikologis tersebut tidak terpenuhi maka karyawan akan membentuk *employee disengagement*.

Bakker (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama *employee Engagement*, yaitu:

- 1) *Job Resources* *Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk; mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologi maupun fisiologi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Mencapai target pekerjaan, dan menstimulus pertumbuhan, dan perkembangan personal.
- 2) *Saliency of Job Resources* Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.
- 3) *Personal Resources* merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya

c. **Indikator *Employee Engagement***

Indikator *Employee Engagement* Xanthopoulou et al., (2010), juga mengemukakan komponen-komponen *employee Engagement* meliputi:

- 1) *Vigor* (Semangat) *Vigor* dikarakteristikan dengan adanya tingkat energi yang tinggi, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, dan tidak mudah menyerah.
- 2) *Dedication* (Dedikasi) *Dedication* ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, bangga, inspiratif, dan menantang dalam pekerjaan.

Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

- 3) *Absorption* (Penghayatan) *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan.
- 4) *Emotional Engagement* (Keterlibatan Emosional) Karyawan merasa terhubung secara emosional, nyaman, dan memiliki hubungan positif dengan rekan dan perusahaan.
- 5) *Behavioral Engagement* (Perilaku Kerja Proaktif) Karyawan menunjukkan perilaku positif seperti inisiatif tinggi, kontribusi ekstra, membantu tim, dan kreativitas.

3. *Work Life Balance*

a. Pengertian *Work-life balance*

Work-life balance (WLB) adalah kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa mengorbankan salah satu aspek. Menurut Rahmayati, (2021), *Work-life balance* WLB didefinisikan sebagai tingkat di mana individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga secara seimbang. Definisi ini menekankan pentingnya mengelola peran ganda dalam kehidupan kerja dan pribadi untuk mencapai kepuasan dan kesejahteraan. Menurut Saputra & Masdupi (2025) *Work-life balance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menangani berbagai tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara

harmonis. Dalam konteks ini, harmoni berarti tidak ada konflik signifikan antara dua domain tersebut, sehingga individu dapat menjalankan perannya dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan optimal.

Dalam konteks organisasi, WLB dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Ramdhani & Rasto (2021) menyatakan bahwa *Work-life balance* adalah kemampuan individu untuk mengatur waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tidak terjadi konflik peran. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan tingkat stres yang lebih rendah. *Work Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaannya dengan seimbang (Syelvy & Siddiq, 2024).

Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam dunia kerja, konsep *Work-life balance* juga mengalami evolusi. Menurut Hendra & Artha (2023) *Work-life balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya, tanpa mengorbankan kesehatan fisik dan mental. Mereka menekankan bahwa pencapaian WLB yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan secara keseluruhan

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *work-life balance* adalah kondisi ideal di mana individu mampu

mengelola dan menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (termasuk keluarga, waktu luang, dan kesehatan) secara harmonis. *Work-life balance* bukan hanya soal pembagian waktu, tetapi juga berkaitan dengan kepuasan, kesejahteraan psikologis, dan minimnya konflik antar peran. Individu yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung mengalami stres kerja yang lebih rendah, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta kualitas hidup yang lebih baik.

b. Faktor-faktor *Work-life balance*

Menurut Wulansari (2023), terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi *work-life balance*, di antaranya:

- 1) Faktor individual meliputi karakteristik kepribadian, sikap individu terkait persepsinya tentang *worklife balance* dan *emotional intelligence*.
- 2) Faktor organisasi meliputi beban kerja, alur kerja, fleksibilitas penjadwalan, role overload, jam kerja, struktur dan budaya organisasi, kepemimpinan, stres kerja, kebijakan organisasi, sistem penghargaan, hubungan interpersonal dan dukungan sosial di lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, loyalitas, gaji, dan konflik kerja.
- 3) Faktor kehidupan meliputi tanggung jawab rumah tangga, pengasuhan anak, bantuan dukungan dari keluarga, dukungan orangtua dan pasangan, serta kondisi ekonomi.

Berikut adalah beberapa aspek pengukuran yang dikemukakan oleh McDonald et al. (2018) bagi individu yang ingin mengukur *work-life balance*, yaitu :

- 1) Keseimbangan Waktu (*Time Balance*) Merupakan salah satu aspek yang membentuk suatu keseimbangan atau kesetaraan antara waktu yang diberikan untuk bekerja atau karir dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga.
- 2) Keseimbangan Keterlibatan (*Involvement Balance*) Membentuk pada psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga dan karir dan komitmennya terhadap keputusan yang dipilih terhadap *work-life balance*. Keterlibatan psikologis ini berperan penting dalam keputusan individu untuk menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadinya suatu konflik dan kebingungan dalam melaksanakan keseimbangan tersebut.
- 3) Keseimbangan Kepuasan (*Satisfaction Balance*) Membentuk tingkat kepuasan individu dalam keseimbangannya terhadap diri sendiri, keluarga, dan karir. Kepuasan terhadap berhasil atau tidaknya individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

Berikut penjelasan singkat mengenai enam faktor yang memengaruhi *work-life balance* menurut Putri dalam Wulansari (2023):

- 1) Waktu, Faktor waktu berkaitan dengan bagaimana karyawan mengatur dan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan

pribadi. Semakin fleksibel dan terkontrol pengelolaan waktu, semakin mudah karyawan mencapai keseimbangan.

- 2) Ekonomi, Kondisi ekonomi atau kebutuhan finansial memengaruhi *work-life balance*. Ketika karyawan memiliki tekanan ekonomi, mereka cenderung bekerja lebih keras atau mengambil pekerjaan tambahan sehingga keseimbangan hidup-menjadi terganggu.
- 3) Keluarga, Dukungan keluarga, tanggung jawab rumah tangga, atau kebutuhan anggota keluarga dapat memengaruhi kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Semakin besar tuntutan keluarga, semakin sulit menjaga keseimbangan.
- 4) Loyalitas, Loyalitas terhadap pekerjaan atau organisasi dapat membuat karyawan bersedia menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja, yang terkadang mengurangi waktu untuk kehidupan pribadi sehingga memengaruhi *work-life balance*.
- 5) Sikap individu terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi berpengaruh pada keseimbangan. Sikap positif, manajemen stres, dan kemampuan mengatur diri akan membantu menjaga keseimbangan antara kedua aspek tersebut.
- 6) Gaji dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan kebutuhan ekonomi karyawan. Jika gaji sesuai dan memenuhi kebutuhan, beban pikiran akan berkurang sehingga karyawan lebih mudah mencapai *work-life balance*. Sebaliknya, gaji rendah dapat menambah tekanan dan mengganggu keseimbangan hidup.

c. Indikator *Work-life balance*

Balance mencerminkan sejauh mana seseorang dapat mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan aspek kehidupan di luar pekerjaan. Adapun indikator dari variabel *Work Life Balance* (Khalil, 2022) meliputi:

1) *Time balance*

Keseimbangan waktu merujuk pada adanya waktu yang cukup bagi individu untuk berkontribusi baik dalam pekerjaan maupun keluarga.

2) *Involvement balance*

Keseimbangan keterlibatan merujuk pada keterlibatan psikologis dan komitmen individu baik dalam pekerjaan maupun keluarga.

3) *Satisfaction balance*

Keseimbangan kepuasan mengacu pada tingkat kepuasan individu yang seimbang dalam menjalani kegiatan pekerjaannya dan kegiatan keluarga

4. *Perceived organizational support*

a. Pengertian *Perceived organizational support*

Perceived organizational support adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Mustari et al., 2025). Ketika karyawan merasa organisasi memberikan perhatian dan dukungan yang tulus, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik serta menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

Selanjutnya, Hanum & Wijayanto (2024) menjelaskan bahwa *Perceived organizational support* mencakup persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan sosioemosional mereka dan menghargai hasil kerja yang telah diberikan. POS yang tinggi dapat menimbulkan rasa kewajiban timbal balik bagi karyawan untuk mendukung tujuan organisasi melalui peningkatan komitmen dan keterlibatan kerja.

Menurut Shanock dan Eisenberger (2006), *Perceived organizational support* timbul dari pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan organisasi, seperti kebijakan, supervisi, dan praktik manajerial. Ketika perlakuan organisasi dirasakan adil dan penuh apresiasi, karyawan akan menumbuhkan rasa aman dan berharga dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan serta rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Kurtessis et al. (2017), *Perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan sumber daya, perhatian terhadap kesejahteraan, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Tingginya POS berdampak pada meningkatnya komitmen afektif, kepuasan kerja, serta menurunnya keinginan untuk berpindah kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dukungan yang dirasakan ini menciptakan hubungan timbal balik positif antara karyawan dan organisasi, di mana

karyawan yang merasa didukung akan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, POS berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif.

b. Faktor-Faktor *Perceived organizational support*

Menurut Eisenberger dalam Elayati (2015) bahwa ada tiga faktor penyebab *perceived organizational support*, antara lain sebagai berikut:

1. Keadilan Prosedural Keadilan prosedural ini merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mendistribusikan sumber daya secara adil diantara karyawan. Mendistribusikan sumber daya dengan adil dapat menambahkan nilai yang kuat di dalam *perceived organizational support*.
2. *Supervisor Support* (Dukungan Atasan) Menurut Anderson, dkk (2002) dukungan atasan sangat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan semangat dalam pekerjaan Atasan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap bawahan atau karyawan. Mulai dari mengarahkan, mengevaluasi, dan memberi masukan.
3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan Rewards merupakan salah satu hal yang sangat penting oleh karyawan dalam perusahaan karena dianggap sebagai suatu bentuk dukungan. Karyawan juga akan merasa kontribusinya dianggap ada oleh perusahaan apabila mereka diberikan otonomi, seperti diberikan kebebasan untuk mengatur pekerjaannya, mengatur jadwal berbagai tugas, dan mengatur prosedur kerja sendiri, dan hal lainnya yang menunjang kinerja.

Perceived organizational support dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi interpretasi karyawan mengenai motif-motif organisasional yang menjadi dasar perlakuan itu. Hal ini menunjukkan bahwa derajat dukungan yang karyawan inginkan dari organisasi bervariasi bergantung dari situasinya (Eisenberger, 2002)

Menurut Wayne (1997) banyak hal yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap karyawannya. Hal yang paling menonjol bagi karyawan adalah dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, penghargaan terhadap peningkatan kinerja biasanya berkaitan dengan meningkatnya upah. Pada penelitian Eisenberg (2002) dukungan organisasi dipengaruhi pula oleh kebijakan dan keputusan yang menunjukkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan

c. Indikator *Perceived organizational support*

Menurut Ajmal et al. (2015), indikator dalam *Perceived organizational support* antara lain:

- 1) Organisasi Menghargai Kontribusi Karyawan, Sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi dan peran yang diberikan oleh karyawan dalam sebuah pekerjaan.
- 2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, Tidak jarang dalam sebuah organisasi, karyawan memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut tak jarang pula organisasi memberikan ekstra juga pada karyawan tersebut.

- 3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, Se jauh mana organisasi mendengarkan, memperhatikan dan peduli dengan keluhan yang dirasakan oleh karyawan dan menerima saran atau masukan dari karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan gambaran dan kerangka pemikiran dalam penelitian maka perlu kiranya untuk membahas hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai acuan dalam membandingkan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu sehingga akan menghasilkan suatu analisa yang sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu seperti yang dijelaskan bawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|------------------------|--|---|-------------------|--|
| 1 | (Bekti & Fatoni, 2025) | Pengaruh perceived organisational support dan <i>work-life balance</i> terhadap organisational citizenship behaviour | X1 : Percieved Organisational Support X2 : <i>Work Life Balance</i> Y : | PLS SEM | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap altruisme, tidak terdapat pengaruh signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap conscientiousness, tidak terdapat pengaruh signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap sportifitas, terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap courtesy, terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap civic virtue, terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Work Life Balance</i> terhadap altruisme, terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Work Life Balance</i> terhadap conscientiousness, terdapat |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------------------------|---|--|-------------------------|---|
| | | | | | <p>pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i> sportifitas, terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i> courtesy, terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Life Balance</i> terhadap civic virtue. Perusahaan yang ingin meningkatkan organizational citizen behavior harus lebih memperhatikan persepsi <i>Perceived organizational support</i> dan <i>Work Life Balance</i> yang mempengaruhi masing-masing dimensi.</p> |
| 2 | (Kabir & Rahman, 2019) | Effects of <i>Work Life Balance</i> on Employee Loyalty in Private Commercial Banks of Bangladesh | Perceived Organizational X1 : <i>Perceived organizational support</i> X2 : <i>Work-life balance</i> Y : Employee Loyalty | Regresi Linier Berganda | <p>Temuan didasarkan pada situasi keseimbangan kehidupan kerja karyawan saat ini yang berhubungan dengan loyalitas karyawan. Rekomendasi diberikan berdasarkan area yang perlu lebih difokuskan dan berdasarkan tanggung jawab manajemen puncak untuk membuat karyawannya loyal melalui penyediaan keseimbangan kehidupan kerja. Jika penerapan rekomendasi yang disarankan dapat dipastikan, tujuan penelitian akan tercapai. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu para manajer dari berbagai organisasi untuk memahami bagaimana kebijakan keseimbangan kehidupan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang tepat.</p> |
| 3 | Sabri & Sumardin (2025) | POS & Organizational Culture on WLB via Job Satisfaction | X1 : <i>Perceived organizational support</i> X2 : Organizational Culture Y : <i>Work Life</i> | PLS SEM | <p>Hasil pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja melalui kepuasan kerja. Persepsi organisasi</p> |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------------|---|---|-------------------------|--|
| | | | <i>Balance</i> | | tidak berpengaruh terhadap keseimbangan kehidupan kerja melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan di Batamindo lebih memperhatikan kebijakan dan budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan, agar tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. |
| 4 | Emur & Satrya (2024) | Examining <i>Perceived organizational support</i> , <i>Work-Life Balance</i> , and <i>Role Breadth Self-Efficacy</i> in Predicting <i>Employee Adaptive Performance</i> | X1 : <i>Percieved Organosational Support</i> X2 : <i>Work Life Balance</i> X3 : <i>Role Breadth Self-Efficacy</i> Y : <i>Predicting Employee Adaptive Peformance</i> | PLS SEM | Hasilnya menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan keseimbangan kehidupan kerja memiliki efek langsung positif terhadap kinerja adaptif dan efek tidak langsung positif melalui mediasi RBSE. |
| 5 | Tampati dkk. (2024) | Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>Work Engagement</i> pada Karyawan di Kabupaten Karawang | X1 : <i>Work Life Balance</i> X2 : <i>Percieved Organizational Support</i> Y : <i>Work Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Hasil Uji T (X1) menunjukkan ada pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>work Engagement</i> , dan Uji T (X2) juga menunjukkan ada pengaruh <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>work Engagement</i> , lalu untuk Uji F pada penelitian ini menunjukkan nilai signifikansi 0.000 artinya ada pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>work Engagement</i> pada karyawan di Kabupaten Karawang. Nilai koefisien determinasi pada R Square sebesar 0,305 artinya <i>Work Life Balance</i> dan <i>perceived organizational support</i> berpengaruh terhadap <i>work Engagement</i> sebesar 30,5%. |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------|---|---|-------------------------|---|
| 6 | (Septiani & Frianto, 2023) | Pengaruh <i>work-life balance</i> dan <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>employee Engagement</i> pada BPJS Ketenagakerjaan | X1 : <i>Work Life Balance</i> X2 : <i>Percieved Organizational Support</i> Y : <i>Employee Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Semakin tinggi persepsi dukungan perusahaan pada karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Lebih lanjut, hasil pengujian membuktikan bahwa <i>Work Life Balance</i> dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan penelitian, perusahaan perlu mempertimbangkan bagaimana persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawannya, seperti mengadakan evaluasi terhadap setiap divisi, rapat bulanan, dan program karyawan terbaik bulan ini sehingga nantinya dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. |
| 7 | (Wijaya & Apsari, 2022) | <i>Work Engagement</i> dan <i>Perceived organizational support</i> Pada Karyawan yang Melakukan <i>Work From Home</i> | X1 : <i>Work Engagement</i> X2 : <i>Percieved Organizational Support</i> | Regresi Linier Berganda | Hasil dari penelitian ini menunjukkan sig. sebesar 0,000 ($p < 0,05$) berarti ada hubungan antara <i>work Engagement</i> dengan <i>Perceived organizational support</i> pada karyawan yang melakukan WFH. Penelitian ini didukung dengan nilai korelasi sebesar 0,391 dan sumbangan efektif sebesar 15,28 % sehingga dapat dikatakan kedua variabel yang diteliti memiliki arah hubungan positif yang berarti ketika individu memiliki <i>Perceived organizational support</i> yang tinggi maka individu tersebut juga akan memiliki <i>work Engagement</i> yang tinggi pula. Sebaliknya, ketika individu memiliki <i>Perceived organizational support</i> yang rendah maka individu tersebut akan memiliki <i>work</i> |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|--------------------------|--|---|-------------------------|---|
| | | | | | <i>Engagement</i> yang rendah. |
| 8 | (Nahdiah & Khalid, 2024) | Pengaruh <i>Perceived organizational support</i> dan <i>Work-life balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Support Unit PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan) | X1 : <i>Percieved Organizational Support</i> X2 : <i>Work Life Balance</i> Y : <i>Employee Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> sedangkan variabel <i>Work-life balance</i> dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> . |
| 9 | Imawan dkk. (2024) | <i>Work-life balance</i> , <i>Work Engagement</i> and <i>Employee Performance</i> : An Examining the Mediating Role of Job Satisfaction | X1 : <i>Work Life Balance</i> X2 : <i>Work Engagement</i> X3 : <i>Employee Peformance</i> | PLS SEM | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Work Life Balance</i> , <i>work Engagement</i> , dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Work Life Balance</i> , dan <i>work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Work Life Balance</i> , dan <i>work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Sub Pelindo Multi Terminal Cabang Belawan. |
| 10 | Meidyta & Frianto (2024) | Pengaruh work environment dan <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>employee Engagement</i> | X1 : <i>Work Environment</i> X2 : <i>Percieved Organizational Support</i> Y : <i>Employee Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan perlu lebih memaksimalkan kualitas lingkungan kerja, baik secara fisik maupun sosial, serta memaksimalkan dukungan, seperti lebih tanggap terhadap keluhan dan memperkuat peraturan yang dapat menyamakan perlakuan terhadap setiap karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan |

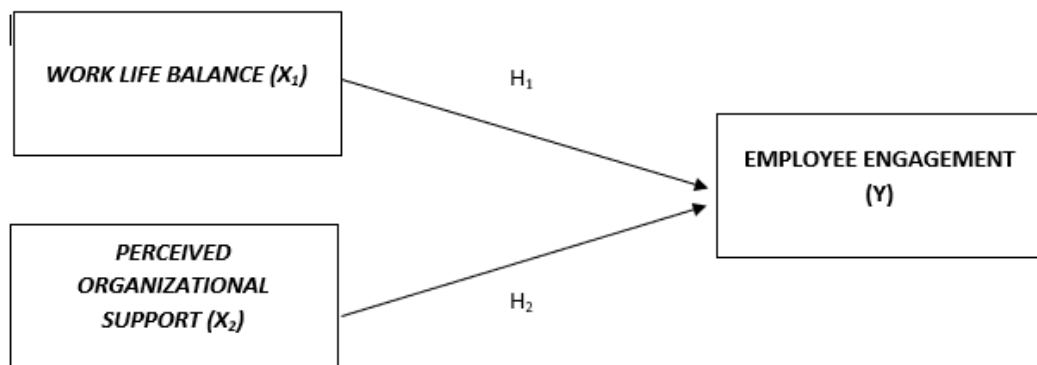
| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|-------------------------|---|
| | | | | | karyawan. |
| 11 | (Sulistiya ni, Hidayat, Setiawan & Suwardi, 2022) | <i>Perceived organizational support, Employee Work Engagement, Work Life Balance, Social Exchange Theory</i> | X1 : Percieved Organizational Support X2 : Employee Work X3 : <i>Work Life Balance</i> | Regresi Linier | Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan pengembangan diri secara signifikan mempengaruhi tingkat <i>Engagement</i> mereka. |
| 12 | (Ferdinand et al., 2023) | Occupational Stress dan Religiosity: Peran Mediasi <i>Work Life Balance</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> Generasi Millenial dan Generasi Z | X : <i>Work Life Balance</i> Y : <i>Employee Engagement</i> | PLS SEM | Hasil olah data menyatakan bahwa occupational stress berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Work Life Balance</i> , religiosity memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>Work Life Balance</i> , <i>Work Life Balance</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee Engagement</i> , occupational stress memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap <i>employee Engagement</i> , religiosity memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>employee Engagement</i> , occupational stress tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee Engagement</i> melalui <i>Work Life Balance</i> , dan religiosity tidak memiliki pengaruh terhadap <i>employee Engagement</i> melalui <i>Work Life Balance</i> . |
| 13 | (Santoso & Susilo, 2025) | Hubungan Psychological Capital dengan <i>Work Engagement</i> pada Generasi Z yang Bekerja di Bidang Food and Beverage | X1 : Psychological Capital X2 : <i>Work Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian yang dilakukan pada 111 responden menunjukkan adanya hubungan positif antara psychological capital dengan <i>work Engagement</i> pada generasi Z yang bekerja di bidang food and beverage dengan nilai signifikansi $p > 0,05$ yaitu |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------------|--|---|-------------------------|---|
| | | | | | 0,000 dengan $r = 0,354$. Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki psychological capital tinggi yaitu sebanyak 59 responden dan work <i>Engagement</i> pada tingkat tinggi yaitu sebanyak 43 responden yang menandakan bahwa generasi Z yang bekerja di bidang food and beverage memiliki psychological capital yang tergolong tinggi. |
| 14 | (Pratiwi, Wardhani & Dewi, 2022) | The Influence of <i>Work-life balance</i> and <i>Perceived organizational support</i> on <i>Employee Engagement</i> Mediated by Psychological Well-Being | X1 : Work Life Balance X2 : Percieved Organizational Support Y : <i>Employee Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan di kalangan Generasi Z dipengaruhi oleh empat faktor utama: (1) fleksibilitas kerja, (2) komunikasi berbasis teknologi, (3) employer branding, dan (4) peluang pengembangan karier. Temuan tersebut menegaskan bahwa perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang lebih adaptif, seperti lingkungan kerja yang fleksibel, memanfaatkan teknologi dalam komunikasi, memperkuat nilai-nilai perusahaan melalui employer branding, dan menyediakan jenjang karier yang jelas. |
| 15 | (Restiani & Puspitawati, 2024) | Pengaruh Transformational Leadership Dan Psychological Capital Terhadap Work <i>Engagement</i> Pada Karyawan Generasi Z | X1 : Transformational Leadership X2 : Psychological Capital Y : Work <i>Engagement</i> | Regresi Linier Berganda | Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan transformational leadership dan psychological capital secara bersama-sama terhadap work engagement pada karyawan generasi Z sebesar 88,4% dengan nilai sig. 0.000. Kemudian, secara terpisah transformational leadership |

| No | Nama Penulis & Tahun | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------------|------------------|----------|-------------------|---|
| | | | | | memiliki pengaruh sebesar 47,9% dengan nilai sig. 0.000 terhadap work <i>Engagement</i> , sementara psychological capital memiliki pengaruh sebesar 47,6% dengan nilai sig. 0.000 terhadap work <i>Engagement</i> . Maka dari itu penting untuk memperhatikan gaya kepemimpinan dan psycholoigcal capital untuk meningkatkan work <i>Engagement</i> karyawan. |

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir berkaitan dengan teori yang berhubungan dengan identifikasi suatu faktor sebagai masalah penting. Karangka berpikir dinyatakan baik jika dapat menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel satu dengan variabel lain yang akan diteliti, sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel-variabel yang digunakan. Berdasarkan pada teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dibuat sebuah kerangka penelitian yang dapat memudahkan pembaca memahami permasalahan utama yang diteliti. Penelitian ini memiliki 2 (dua) variabel independen, yaitu *Work Life Balance* (X1), *Perceived organizational support* (X2) yang berpotensi mempengaruhi *Employee Engagement* (Y). Dibuatlah sebuah gambaran kerangka pemikiran secara skematis sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber Modifikasi :
(Syelvy & Siddiq, 2024),(Aliddin et al., 2024), (Mustari et al., 2025)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta - fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2020). Berdasarkan kerangka berpikir dan hasil dari penelitian terdahulu, hipotesis penelitian di rumuskan sebagai berikut:

1. *Work-life balance* terhadap *Employee Engagement*

Work-life balance menurut Greenhaus dan Allen (2011) adalah sejauh mana individu dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadinya secara harmonis tanpa menimbulkan konflik di antara keduanya. Keseimbangan ini tidak hanya berarti pembagian waktu yang adil antara pekerjaan dan kehidupan personal, tetapi juga mencakup kesejahteraan psikologis, kepuasan, dan kemampuan individu untuk menjalankan kedua peran tersebut secara efektif. Dalam konteks dunia kerja modern, terutama setelah berkembangnya sistem kerja fleksibel dan digital, *work-life balance* menjadi salah

satu faktor penting yang memengaruhi keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Work-life balance memiliki peranan signifikan terhadap *employee Engagement*, karena karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi mental dan emosional yang lebih stabil. Indikator *work-life balance* menurut Fisher et al. (2009) meliputi keseimbangan waktu (*time balance*), keseimbangan keterlibatan (*involvement balance*), dan keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*). Karyawan yang memiliki keseimbangan waktu akan mampu mengelola jadwal kerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Sementara keseimbangan keterlibatan dan kepuasan menunjukkan sejauh mana seseorang dapat merasa puas dan terlibat baik di tempat kerja maupun di rumah. Keseimbangan ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan semangat kerja, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Fenomena penting terkait *work-life balance* juga dapat diamati pada generasi muda seperti Generasi Z, yang dikenal lebih menekankan kesejahteraan pribadi, fleksibilitas kerja, dan makna pekerjaan dibandingkan sekadar kompensasi finansial. Banyak karyawan muda yang cenderung mengutamakan lingkungan kerja yang sehat secara mental dan memungkinkan mereka untuk tetap menikmati kehidupan di luar pekerjaan. Ketika organisasi mampu memberikan dukungan terhadap keseimbangan hidup, seperti jam kerja fleksibel, kesempatan bekerja jarak jauh, atau fasilitas kesejahteraan mental, maka karyawan akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, serta loyalitas terhadap perusahaan.

Penelitian Putri dan Rahmawati (2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee Engagement*. Karyawan yang mampu menyeimbangkan waktu kerja dan waktu pribadi lebih bersemangat serta memiliki tingkat kelelahan kerja yang lebih rendah. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Wijayanti dan Sari (2022) yang menemukan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi meningkatkan rasa kepuasan, kepercayaan diri, serta motivasi untuk berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Selain itu, studi Fauzan et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa *work-life balance* menjadi faktor kunci dalam menciptakan keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

H1: *Work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap *employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.

2. *Perceived organizational support terhadap Employee Engagement*

Perceived organizational support (POS) menurut Eisenberger et al. (1986) adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi ini terbentuk dari pengalaman karyawan terhadap kebijakan, perhatian pimpinan, serta keadilan yang diterapkan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan menumbuhkan rasa aman, dihargai, dan memiliki hubungan emosional positif terhadap tempat kerjanya. Hal tersebut kemudian menjadi landasan penting bagi munculnya *employee Engagement*, yaitu keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan.

Perceived organizational support berperan penting dalam membentuk keterikatan kerja, karena dukungan organisasi menumbuhkan rasa timbal balik positif dari karyawan. Berdasarkan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat saling memberi dan menerima. Ketika organisasi menunjukkan perhatian melalui penghargaan, pelatihan, kesejahteraan, dan komunikasi yang terbuka, karyawan akan membalasnya dengan meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan keterlibatan kerja. Indikator POS menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) meliputi perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, pengakuan terhadap kontribusi, dan keadilan dalam perlakuan organisasi. Dukungan semacam ini membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik.

Dunia kerja saat ini, terutama bagi Generasi Z, persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi semakin penting. Generasi muda tidak hanya menuntut gaji yang kompetitif, tetapi juga lingkungan kerja yang inklusif, dukungan psikologis, dan ruang untuk berkembang. Ketika organisasi menunjukkan dukungan nyata melalui program kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan kesempatan pengembangan diri, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya *employee Engagement*, karena mereka merasa memiliki hubungan emosional dan tanggung jawab moral terhadap keberhasilan organisasi.

Penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan dan komitmen afektif karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Kurtessis et al. (2017)

yang menyatakan bahwa POS yang tinggi meningkatkan keterlibatan emosional, kepuasan kerja, dan menurunkan niat karyawan untuk berpindah pekerjaan. Selain itu, penelitian Claristia dan Etikariena (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara konsisten dapat memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan *employee Engagement* dan produktivitas kerja.

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z di Kota Madiun.