

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang terus berkembang, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing secara kompetitif. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *Employee engagement*, yaitu keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Employee engagement* sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena adanya keterikatan perusahaan dengan karyawan maka menimbulkan sebuah dorongan untuk melakukan pekerjaan dan berkontribusi sehingga karyawan dapat memberikan kemampuan terbaik untuk perusahaan (Putri & Purnamasari, 2021). Keterikatan karyawan sendiri dapat diartikan sebagai kondisi di mana individu secara aktif terlibat dalam pekerjaannya, dengan menunjukkan dedikasi melalui aspek kognitif, fisik, dan emosional (Mandasari & Irawanto, 2024). Sikap ini mendorong karyawan untuk bersikap positif terhadap organisasi, sehingga berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian tujuan bersama.

Oleh sebab itu, perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap tingkat *Employee engagement* di lingkungan kerjanya. Keterlibatan karyawan terbukti memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Hal inilah yang menjadikan *Employee engagement* sebagai aspek krusial dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor

industri saat ini (Saptono, 2020). Dengan keterlibatan yang tinggi, karyawan dapat menjadi motor penggerak utama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Setiap individu yang bekerja tentu menginginkan kepuasan dari tempat ia bekerja. Namun, tingkat kepuasan kerja seseorang berbeda-beda karena dipengaruhi oleh sistem nilai dan persepsi masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang selaras dengan harapan pribadi seorang karyawan, maka semakin tinggi pula rasa puas yang ia rasakan (Rina Uswatun Hasanah & M. Havidz Aima, 2020).

Employee engagement bukan hanya mencerminkan semangat kerja karyawan, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual cenderung memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Saptono et al., 2020).

Untuk memperoleh pemahaman awal mengenai kondisi *employee engagement*, peneliti melaksanakan pra-survei kepada 22 petugas keamanan di PT KAI DAOP 8 Surabaya. Kegiatan pra-survei ini dilakukan guna mengidentifikasi sejauh mana karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam lingkungan kerjanya. Instrumen yang digunakan terdiri atas tiga pernyataan yang menggambarkan dimensi utama *employee engagement*, meliputi pengakuan atas kontribusi individu, menjadi bagian penting dalam tim, serta dukungan lingkungan kerja terhadap nilai integritas dan kejujuran. Adapun hasil prasurvei dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 1.1 Kuesioner Pra Survei Employee Engagement PT KAI Daop 8 Surabaya

Pernyataan	Tidak	Ya
Kontribusi saya dihargai oleh atasan dan rekan kerja	7	15
Merasa menjadi bagian penting dari tim	8	14
Lingkungan kerja mendukung integritas & kejujuran	7	15

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menunjukkan tingkat *employee engagement* yang cukup baik. Dari 22 orang responden, 15 orang menyatakan bahwa kontribusi mereka dihargai oleh atasan maupun rekan kerja, sementara 7 orang merasa bahwa kontribusinya belum sepenuhnya mendapat apresiasi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah merasakan penghargaan terhadap kinerja yang mereka berikan, meskipun masih ada sebagian kecil yang belum sepenuhnya merasakan hal tersebut secara konsisten.

Selanjutnya, pada pernyataan “Saya merasa menjadi bagian penting dari tim, terdapat 14 orang yang menjawab “ya” dan 8 orang yang menjawab “tidak”. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar petugas keamanan telah merasa memiliki peran penting dan keterlibatan dalam tim kerja, namun masih ada sebagian responden yang belum sepenuhnya merasakan kebersamaan atau peran yang signifikan di lingkungan kerja mereka. Sementara itu, pada pernyataan “Lingkungan kerja mendukung integritas dan kejujuran”, diperoleh hasil bahwa

15 orang menyatakan setuju, dan 7 orang menyatakan tidak. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan menilai lingkungan kerja PT KAI DAOP 8 Surabaya telah membangun budaya kerja yang positif dan menjunjung nilai integritas yang tinggi, meskipun ada sebagian kecil yang mungkin belum merasakan konsistensi nilai tersebut dalam praktik sehari-hari.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* petugas keamanan PT KAI DAOP 8 Surabaya tergolong cukup baik. Sebagian besar karyawan telah menunjukkan rasa keterikatan terhadap pekerjaan, baik dalam bentuk penghargaan atas kontribusi, rasa menjadi bagian dari tim, maupun persepsi terhadap lingkungan kerja yang positif. Namun demikian, masih diperlukan upaya dari pihak manajemen untuk lebih memperkuat rasa keterlibatan karyawan secara menyeluruh, khususnya dalam hal pengakuan kontribusi individu dan pengembangan rasa kebersamaan di lingkungan kerja, agar keterikatan karyawan dapat meningkat secara lebih merata di seluruh unit keamanan.

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat *employee engagement* adalah beban kerja. Beban kerja yang terlalu tinggi atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres, kelelahan, bahkan burnout, yang pada akhirnya menurunkan tingkat *engagement* karyawan. Sebaliknya, beban kerja yang dikelola dengan baik dapat memberikan tantangan yang membangun serta meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja (Saptono et al., 2020). Oleh karena itu, manajemen

beban kerja menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan strategi sumber daya manusia.

Sejalan dengan uraian fenomena sebelumnya, meningkatnya tanggung jawab serta resiko kerja petugas keamanan di lapangan juga tergambar melalui tingginya jumlah gangguan operasional yang terjadi di atas kereta api pada wilayah kerja PT KAI Daop 8 Surabaya. Setiap kejadian tersebut menuntut keterlibatan aktif petugas keamanan dalam melakukan tindakan penanganan, pengawasan, hingga laporan, sehingga turut berkontribusi terhadap meningkatnya beban kerja harian yang mereka hadapi. Untuk memberikan gambaran yang lebih konkret mengenai kondisi tersebut, penulis menyajikan data gangguan operasional di atas kereta api selama periode tahun 2023 hingga 2025 yang ditampilkan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2 Data Gangguan Operasional

Jenis Gangguan	2023	2024	2025	Jumlah
Melebihi relasi	196	169	65	430
Merokok di atas KA	190	171	62	423
Membawa barang dilarang	60	42	21	123
Tidak bertiket	30	44	6	80
Pelecehan Seksual	14	24	5	43
Vandalisme	2	16	3	21
KKA/Anjlongan	7	11	0	18
Tiket tidak sesuai ID	1	7	0	8
Salah tanggal keberangkatan	3	0	2	5
Salah tanggal	0	2	0	2

Total	1153
-------	------

Sumber : PT KAI DAOP 8 Surabaya

Berdasarkan data pada tabel 1.2, dapat diketahui bahwa selama tahun 2023 hingga 2025 terjadi berbagai gangguan operasional di atas kereta api yang memerlukan penanganan langsung dari petugas keamanan PT KAI Daop 8 Surabaya. Jenis gangguan yang paling sering ditemukan yaitu penumpang yang melebihi hubungan perjalanan dan merokok di atas kereta api, dengan jumlah masing-masing mencapai 430 dan 423 kasus dalam tiga tahun terakhir. Tingginya angka kejadian tersebut menunjukkan bahwa petugas keamanan harus siap siaga dalam melaksanakan pengawasan, pemeriksaan tiket, hingga penindakan di lapangan selama perjalanan berlangsung.

Selain itu, terdapat pula kejadian lain seperti penumpang membawa barang terlarang, tidak memiliki tiket, salah naik kereta, tindakan pelecehan seksual, rangkain kereta keluar dari rel/mengalami gangguan teknis berat, hingga vandalisme. Seluruh bentuk gangguan ini menuntut perhatian dan tanggung jawab tambahan dari petugas, mulai dari proses identifikasi, pengamanan, hingga pelaporan kepada pusat pengendali keamanan. Petugas juga harus berkoordinasi dengan staff keamanan lainnya, yang sering kali dilakukan diluar jam kerja normal atau pada waktu istirahat. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa intensitas beban kerja petugas keamanan sangat tinggi, terutama karena sebagian kejadian bersifat mendadak dan tidak dapat diprediksi.

Secara keseluruhan, jumlah gangguan operasional mencapai 1.1523 kejadian dalam kurun waktu tiga tahun. Angka tersebut menggambarkan bahwa

hampir setiap hari terdapat insiden yang memerlukan tindakan keamanan langsung di lapangan. Kondisi kerja dengan tingkat frekuensi tinggi dan tuntutan kesiapsiagaan yang terus-menerus dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, serta berpotensi mengganggu *work life balance* petugas keamanan. Apabila situasi ini berlangsung tanpa adanya pengaturan jadwal kerja yang efektif dan dukungan organisasi yang memadai, maka hal tersebut dapat menyebabkan penurunan *employee engagement* terhadap perusahaan. Dengan demikian, data pada tabel 1.2 memperkuat bahwa beban kerja yang berat dan tidak teratur menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi *work life balance* dan *employee engagement* di lingkungan PT KAI Daop 8 Surabaya.

Menurut Salwa & Yanuar (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja. Karyawan yang menghadapi beban kerja tinggi cenderung mengalami penurunan semangat, konsentrasi, dan loyalitas terhadap pekerjaan karena peningkatan stres kerja. Dengan demikian, beban kerja yang tinggi pada petugas keamanan berpotensi menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan *employee engagement*. Temuan serupa juga disampaikan oleh Muktar dan Kassie (2022), yang menjelaskan bahwa beban kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat *employee engagement*. Beban kerja yang terlalu tinggi terbukti dapat menghambat keterlibatan karyawan secara optimal, karena menyebabkan tekanan berlebih yang berdampak pada turunnya motivasi dan produktivitas. Terutama dalam konteks kerja yang memiliki tuntutan tinggi seperti di sektor transportasi dan keamanan

Selain beban kerja, faktor *work-life balance* merupakan elemen krusial yang berpengaruh besar terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. *Work life balance* mengacu pada keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memungkinkan individu untuk menjalani keduanya secara harmonis (Falya Utami Putri, 2023). Keseimbangan ini tidak hanya penting bagi kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Untuk memperkuat urgensi permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan pra-survei awal terhadap 22 orang karyawan PT KAI DAOP 8 Surabaya. Pra-survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan mengenai keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi. Instrumen pra-survei disusun berdasarkan tiga pernyataan yang merepresentasikan dimensi *work life balance*, meliputi aspek waktu bersama keluarga, ketersediaan waktu untuk aktivitas pribadi, serta kemampuan dalam mengatur jadwal kerja secara fleksibel. Hasil tanggapan responden terhadap ketiga pernyataan tersebut disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1.3 Data *Work Life Balance*

Pernyataan	Tidak	Ya
Jadwal kerja tidak mengganggu waktu bersama keluarga	16	6
Saya memiliki cukup waktu untuk aktivitas	14	8

pribadi		
Saya dapat mengatur ulang jadwal dalam situasi mendesak	14	8

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 1.3, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi negatif terhadap pernyataan yang berkaitan dengan *work life balance*. Terlihat bahwa sebanyak 16 responden menyatakan bahwa jadwal kerja mereka masih mengganggu waktu bersama keluarga, sedangkan hanya 6 responden yang menyatakan sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga karena sistem kerja yang padat dan bersifat shift. Selanjutnya, pada pernyataan “Saya memiliki cukup waktu untuk aktivitas pribadi”, terdapat 14 responden yang menjawab “tidak” dan 8 responden yang menjawab “ya”. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar petugas keamanan merasa waktu luang untuk kepentingan pribadi, seperti istirahat atau kegiatan rekreasi, masih terbatas akibat beban kerja dan jadwal operasional yang menuntut kesiapsiagaan tinggi.

Sementara itu, pada pernyataan “Saya dapat mengatur ulang jadwal dalam situasi mendesak”, sebanyak 14 responden menjawab “tidak” dan 8 responden menjawab “ya”. Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki keterbatasan dalam menyesuaikan jadwal kerja apabila terjadi keadaan mendadak, seperti urusan keluarga atau kebutuhan pribadi yang mendesak. Hal ini dapat disebabkan oleh sistem kerja yang ketat dan tingginya tanggung jawab

menjaga keamanan operasional kereta api yang tidak bisa ditinggalkan sewaktu-waktu.

Secara keseluruhan, hasil pra-survei tersebut mencerminkan bahwa tingkat *work life balance* pada petugas keamanan PT KAI DAOP 8 Surabaya masih belum tercapai secara optimal. Sebagian besar karyawan belum dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat berdampak pada peningkatan stres kerja serta penurunan motivasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap aspek *work life balance* melalui pengaturan jadwal kerja yang lebih fleksibel serta dukungan organisasi yang memungkinkan karyawan untuk tetap menjaga kesejahteraan pribadi tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dengan melihat hasil pra-survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi masih menjadi tantangan utama bagi petugas keamanan PT KAI DAOP 8 Surabaya. Kondisi ini tidak hanya memengaruhi tingkat kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat berdampak pada keterikatan mereka terhadap perusahaan. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* petugas keamanan PT KAI DAOP 8 Surabaya belum sepenuhnya optimal. Beberapa karyawan mengaku belum merasa pekerjaannya sepenuhnya dihargai, kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, serta belum memiliki rasa kebersamaan yang kuat di lingkungan kerja. Di sisi lain, tingginya beban kerja dan jadwal kerja bergilir (shift) menuntut mereka untuk selalu siaga menjaga keamanan operasional, bahkan di luar jam

kerja normal. Hal ini berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, serta menurunkan motivasi apabila tidak dikelola dengan baik. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa beban kerja yang berat dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* karyawan. Oleh karena itu, manajemen PT KAI DAOP 8 Surabaya perlu memberikan perhatian lebih terhadap pengaturan jam kerja, keseimbangan waktu istirahat, serta dukungan psikologis bagi karyawan agar mereka dapat tetap terlibat, termotivasi, dan memiliki keterikatan positif terhadap pekerjaannya.

Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali atas waktu dan energi yang mereka miliki, serta tidak harus mengorbankan kehidupan keluarga, hobi, atau waktu istirahat demi pekerjaan, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas dan kinerja yang lebih baik. *Work-life balance* yang terjaga juga dapat menurunkan tingkat stres, absensi, dan burnout yang sering kali menjadi hambatan dalam pencapaian target organisasi (Dipayana, 2024). Organisasi yang memperhatikan aspek ini akan lebih dihargai oleh karyawan dan dapat menarik serta mempertahankan talenta berkualitas (Ratnasari et al., 2023).

Dalam implementasinya, organisasi dapat menciptakan *work-life balance* melalui berbagai kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja, kerja jarak jauh, cuti yang memadai, serta dukungan terhadap kesehatan mental dan emosional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada keberlangsungan dan kualitas hidup karyawan secara menyeluruh (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021). Dengan demikian, terciptalah lingkungan

kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk tumbuh bersama organisasi.

Dalam konteks PT Kereta Api Indonesia (KAI) Daop 8 Surabaya, yang merupakan salah satu divisi penting dalam sistem transportasi nasional, kinerja dan keterlibatan karyawan sangat berperan dalam menjaga mutu pelayanan publik. Karyawan yang tidak engaged berpotensi menurunkan standar pelayanan yang pada akhirnya memengaruhi reputasi perusahaan. PT KAI Daop 8 Surabaya mengelola berbagai aspek operasional dan pelayanan kereta api di wilayah Jawa Timur, yang menuntut komitmen kerja tinggi dari para karyawannya. Namun demikian, beban kerja yang tinggi dan kurangnya keseimbangan hidup dapat menjadi tantangan dalam mempertahankan tingkat *engagement* yang optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dengan petugas PT KAI, tantangan utama dalam penerapan *work life balance* terdapat pada unit operasional, khususnya petugas keamanan. Petugas keamanan di PT KAI DAOP 8 Surabaya bekerja dalam sistem shift yang tidak tetap (random), di mana jadwal kerja ditentukan langsung oleh unit PAMKA (Pengamanan Sarana dan Prasarana). Pola kerja yang tidak konsisten ini menyulitkan karyawan dalam mengatur waktu istirahat, kehidupan pribadi, maupun aktivitas keluarga. Selain itu, mereka tetap dituntut untuk siaga menghadapi gangguan operasional yang bisa terjadi sewaktu-waktu. Kondisi ini menyebabkan beban kerja meningkat dan dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* yang dirasakan oleh karyawan.

Tekanan kerja yang tinggi ini berdampak langsung terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan, serta mengganggu waktu mereka bersama keluarga,

terutama bagi pekerja yang bertugas di luar kota. Beberapa karyawan bahkan hanya bisa pulang dua minggu sekali. Meskipun perusahaan telah menyediakan fasilitas penunjang seperti tempat tinggal (MES), tunjangan transportasi, dan gaji di atas UMK, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tetap menjadi tantangan.

Selain itu, faktor eksternal seperti cuaca buruk, kerusakan alat, dan kondisi geografis juga menjadi beban kerja tambahan yang sulit diprediksi dan ditanggulangi. Kompleksitas pekerjaan ini semakin menegaskan bahwa penerapan *work-life balance* bukan hanya soal kebijakan jam kerja, tetapi juga soal manajemen beban kerja, tanggung jawab moral terhadap keselamatan penumpang, serta fleksibilitas dan dukungan psikososial dari perusahaan. Di sisi lain, perusahaan telah berupaya mendukung kesejahteraan karyawan melalui berbagai program seperti medical check-up rutin, fasilitas olahraga, kegiatan rohani, hingga program khusus seperti *Weight Loss Challenge* untuk menjaga kebugaran. Namun, menurut pengakuan narasumber, beban kerja tetap cenderung tinggi dan meningkat setiap tahunnya seiring tuntutan produktivitas yang terus naik.

Dalam kerangka teoritis, beban kerja berlebih sering dikaitkan dengan tingkat stres yang tinggi, yang dapat menurunkan motivasi kerja. Di sisi lain, *work-life balance* yang baik berkontribusi positif terhadap kesehatan mental dan loyalitas karyawan. Keduanya memiliki peran besar dalam membentuk tingkat keterlibatan karyawan (Wijaya & Dewayani Soeharto, 2021). Penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur terkait studi *Employee engagement*

di sektor transportasi publik, khususnya pada BUMN seperti PT KAI, yang selama ini lebih banyak difokuskan pada aspek operasional dan teknis.

Dengan mengetahui pengaruh kedua variabel tersebut, manajemen dapat merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti pembagian tugas yang adil, pengaturan jadwal kerja yang fleksibel, dan program kesejahteraan karyawan. Melalui pendekatan kuantitatif, penelitian ini akan menguji secara statistik seberapa besar pengaruh beban kerja dan *work-life balance* terhadap *Employee engagement* di lingkungan PT KAI Daop 8 Surabaya. Data yang dikumpulkan dari karyawan akan dianalisis untuk mendapatkan gambaran menyeluruh tentang hubungan ketiga variabel ini.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, peneliti ingin menganalisis apakah terdapat pengaruh antara beban kerja dan *work life balance* terhadap *employe engagement*. Oleh karena itu , penelitian ini berjudul **“Pengaruh Beban Kerja dan *Work Life Balance* Terhadap *Employee Engagement* PT KAI Daop 8 Surabaya.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *Employee engagement*?
2. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap *Employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *Employee Engagement* pada petugas keamanan PT KAI Daop 8 Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap *Employee engagement* pada petugas keamanan PT KAI Daop 8 Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan wawasan lebih mendalam tentang keterkaitan antara beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan karyawan, yang dapat memperluas pemahaman peneliti. Melalui penelitian ini, peneliti dapat meningkatkan kemampuan dalam metode penelitian, analisis data, dan penyusunan laporan ilmiah yang terstruktur. Serta dapat menjadi nilai tambah bagi peneliti saat memasuki dunia kerja, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada pasangannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Temuan mengenai pengaruh beban kerja dan keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan yang lebih baik untuk kesejahteraan karyawan. Dengan menerapkan rekomendasi dari penelitian

ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik, sehingga lebih mudah dalam merekrut dan mempertahankan talenta berkualitas.

3. Bagi Institusi

Penelitian ini dapat memperkuat reputasi kampus sebagai institusi yang aktif melakukan penelitian yang relevan dengan isu terkini di dunia bisnis dan manajemen. Temuan dari penelitian ini dapat dijadikan materi terbuka dalam kurikulum, sehingga mahasiswa lain dapat belajar dari hasil penelitian yang nyata. Penelitian ini juga membuka peluang kolaborasi antara kampus dan industri, terutama dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia.