

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia industri dan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, sumber daya manusia telah lama diakui sebagai aset yang paling penting bagi keberlangsungan pertumbuhan sebuah perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur dari profitabilitasnya, tetapi juga kemampuan perusahaan dalam mengelola, mengembangkan, memelihara, dan mempertahankan karyawan terbaiknya. Industri Tekstil merupakan salah satu sektor padat karya yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam menjaga kelancaran proses produksi. Karakteristik pekerjaan pada industri tekstil berbeda dengan sektor lainnya karena umumnya menuntut pencapaian target produksi yang tinggi, pekerjaan yang bersifat repetitif, sistem kerja shift, serta tekanan waktu yang ketat. Selain itu, sebagian besar tenaga kerja pada industri tekstil merupakan pekerja yang harus mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan kerja, penurunan motivasi, hingga berkurangnya keterikatan karyawan terhadap organisasi apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Meskipun perusahaan telah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, kenyataannya akan banyak karyawan yang merasa kurang memiliki keterikatan karyawan pada pekerjaan dan perusahaan mereka (P. S. Psikologi et al., 2024).

Pentingnya keterikatan karyawan pada industri tekstil juga dapat dilihat dari berbagai permasalahan ketenagakerjaan yang masih sering terjadi, salah satunya adalah turnover, tingkat turnover karyawan pada perusahaan industri manufaktur dan Tekstil secara nasional berada pada kisaran 35% hingga 40% dalam setahun. Angka ini tergolong sangat tinggi dan mengkhawatirkan, didorong oleh tingginya *turnover intention* akibat tekanan operasional, isu upah, dan efisiensi perusahaan di tengah persaingan pasar.(Belakang, 2024). Perusahaan yang berhasil menerapkan kerja yang baik bukanlah perusahaan yang hanya menyediakan teknologi atau kebijakan fleksibilitas, tetapi perusahaan yang membangun kultur kepercayaan, komunikasi terbuka, dan sistem dukungan bagi kesejahteraan mental karyawannya (Widyawati, 2025).

Penelitian tersebut juga menemukan bahwa employee engagement berperan dalam menekan turnover intention karyawan. Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap organisasi, maka

semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Selain berkaitan dengan turnover intention, keterikatan karyawan juga berhubungan dengan produktivitas, kualitas kerja, serta keberlangsungan operasional perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan komitmen yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterikatan karyawan dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, meningkatnya kelelahan kerja (burnout), serta berkurangnya kualitas hasil kerja yang pada akhirnya dapat memengaruhi daya saing perusahaan.

Program kesejahteraan karyawan mencerminkan Upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik, hal ini yang berperan dalam mendorong peningkatan produktivitas serta kinerja di lingkungan kerja (Bangsa, 2026). Selain itu, dukungan karyawan mampu membuat karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian kepada mereka, yang mana dapat membentuk persepsi positif dari diri karyawan terhadap perusahaan yang dapat menciptakan adanya keterikatan karyawan. (Meidyntania et al., 2022). Work Life Balance memiliki peranan penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan, karyawan yang merasa memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi akan menunjukkan sikap yang lebih terikat. (Azkiya et al., 2025)

Dalam konteks pengelolaan SDM, konsep *keterikatan karyawan (employee engagement)* telah menjadi tujuan utama bagi praktisi dan akademisi. Keterikatan karyawan mencerminkan kondisi pikiran yang positif dan persisten dalam bekerja, yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan (absorption) terhadap pekerjaan (Cale et al., 2004) tidak hanya menjelaskan tentang kepuasan kerja atau loyalitas semata, tetapi juga mencerminkan tingkat komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap perusahaan serta tujuan-tujuannya. Keterikatan karyawan memberikan dampak positif terhadap kesehatan, kesejahteraan, dan akan meningkatkan dukungan yang diberikan karyawan kepada organisasi serta memiliki rencana pengembangan kerja (Trefilona et al., 2024) Selain itu, salah satu peneliti menambahkan bahwa komitmen ini juga berarti kesediaan karyawan untuk melanggengkan hubungan kerja dalam jangka waktu yang lama. Tingkat keterikatan yang tinggi terbukti berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas Perusahaan.

Keterikatan karyawan mengacu pada tingkat minat dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap positif berupa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Markos, 2010). Selain itu, keterikatan karyawan pada

diri karyawan sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan, apabila karyawan tidak memiliki rasa terikat terhadap perusahaan tentu akan mengurangi target dan keuntungan yang didapatkan dari sebuah perusahaan, keterikatan karyawan memberikan rasa bahwa mereka mampu tetap fokus dan konsentrasi dengan pekerjaan mereka, sehingga menimbulkan sikap-sikap semangat kerja, antusiasme tinggi, dan emosi positif lainnya yang dapat berefek terhadap kinerja karyawan (Aji & Wijaya, 2023). Keterikatan karyawan berkaitan dengan pemanfaatan diri sebagai anggota organisasi dalam menjalankan peran pekerjaan, yang dapat ditinjau dari ekspresi diri seseorang secara fisik, kognitif, dan emosional dalam kehidupan kerja (Sun et al., 2019)

Mengingat pentingnya keterikatan karyawan, perusahaan perlu melakukan strategi pengelolaan SDM yang efektif. Salah satu hal yang paling utama dalam strategi ini adalah melalui program *kesejahteraan karyawan*. Kesejahteraan karyawan bukan hanya sekedar tunjangan atau fasilitas tambahan, tetapi memiliki tujuan untuk mengatasi berbagai keluhan karyawan mengenai kebutuhan mereka diluar upah atau gaji. Manfaat program kesejahteraan karyawan adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Program kesejahteraan karyawan membantu memelihara semangat (morale) karyawan. Memberikan perhatian khusus pada program kesejahteraan karyawan yang baik akan memelihara sikap karyawan baik terhadap kinerja dan lingkungan kerjanya (Ardana, I K., Mujiati, N. W., & Utama, 2012)

Selain kesejahteraan karyawan, *dukungan manajerial* juga merupakan faktor krusial dalam membentuk keterikatan karyawan. Karyawan dapat mempercayai dan mengandalkan atasannya ditempat kerja (Chandra & Kumar, 2018). Dengan kata lain, perusahaan perlu memberikan pendekatan yang bersifat humanistic, tidak menganggap karyawan semata sebagai penghasil produk dan jasa, melainkan sebagai individu yang membutuhkan arahan dan asistensi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Manajer yang bersikap tulus dan suportif terbukti mendorong karyawan untuk menunjukkan keterikatan dan perilaku positif yang lebih tinggi terhadap organisasi (Bakari, 2022). Hasil kerja karyawan bergantung pada bagaimana seorang manajer berhubungan dengan karyawannya, hal ini disebutkan oleh (Academy & Journal, 1996) Karyawan yang merasa didukung oleh manajernya cenderung lebih merasa percaya diri, termotivasi, dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan keterikatan.

Dalam konteks keterikatan kerja, work-life balance telah menjadi isu yang semakin mendesak, terutama bagi karyawan industri tekstil. Menurut McDonald dan Bradley, Work-life balance

merupakan tingkat keterlibatan yang seimbang pada sejumlah peran seseorang yakni peran pekerjaan dan peran keluarga dengan menjaga harmoni secara menyeluruh (J. Psikologi et al., n.d.) Terdapat komponen utama dalam work-life balance yang dikemukakan Fisher, dijelaskan bahwa work-life balance memiliki komponen waktu yang mencakup perbandingan jumlah waktu yang dipakai dalam pekerjaan dan waktu bagi kegiatan lainnya di luar pekerjaan (*The Effect of Work- Life Balance and Work Satisfaction on Work Productivity of Employees of the Special Capital Region of Jakarta*, 2022) Apabila seseorang mampu meraih time balance, maka harapannya dapat meningkatkan produktivitas, time management, dan fokus (konsentrasi). Bukan hanya itu, yang utama adalah menurunnya tingkat stress individu.

Dalam penelitian ini, program kesejahteraan karyawan mengacu pada berbagai bentuk kebijakan dan fasilitas yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di industri tekstil Semarang untuk meningkatkan kesejahteraan fisik, ekonomi, dan sosial karyawan. Di konteks Industri Tekstil memiliki program meliputi tunjangan kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, upah layak sesuai UMK, bantuan sosial saat karyawan mengalami musibah, dan penataan jadwal kerja yang tidak terlalu padat. Sementara itu, dukungan manajerial didefinisikan sebagai sejauh mana atasan langsung (supervisor atau kepala lini produksi) memberikan bimbingan, perhatian, umpan balik, serta empati terhadap kebutuhan dan kondisi pada karyawan, termasuk fleksibilitas ketika menghadapi masalah keluarga atau kesehatan. Adapun work-life balance mencakup kemampuan karyawan untuk mengelola waktu dan energi antara tuntutan pekerjaan di pabrik dengan peran domestik dan sosial di luar pekerjaan. Keseimbangan ini tercermin dari jam kerja yang wajar, kebijakan lembur yang manusiawi, serta kesempatan istirahat yang cukup. Terakhir, keterikatan karyawan (employee engagement) dimaknai sebagai tingkat komitmen emosional, rasa memiliki, dan motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya di perusahaan, yang tercermin melalui antusiasme bekerja, kebanggaan terhadap organisasi, dan keinginan untuk bertahan di perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menggambarkan kondisi industri tekstil di wilayah Semarang, baik dari sisi lingkungan kerja, kesejahteraan, maupun keterikatan karyawan. Penelitian eksploratif oleh *International Journal of Economics and Management Research* (2025) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement* pada perusahaan manufaktur menengah (Azkiya et al., 2025). Studi lain yang dilakukan di Kota Semarang menemukan bahwa keterikatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja, terutama ketika didukung oleh fleksibilitas kerja dan

budaya organisasi yang sehat (Sucahyowati & Hendrawan, 2020). Dari sisi keselamatan dan kesejahteraan fisik, penelitian pada pekerja bagian produksi di salah satu pabrik di Semarang menunjukkan masih adanya keterbatasan penerapan program K3, seperti penggunaan alat pelindung diri dan fasilitas kesehatan kerja (Vol, 2016). Sementara itu, penelitian ilmiah doktoral di Universitas Diponegoro menyoroti kondisi operasional pabrik tekstil di Semarang yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan limbah dan lingkungan kerja, yang secara tidak langsung berdampak pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa isu kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja masih menjadi tantangan utama dalam industri tekstil di Semarang, sekaligus memperkuat urgensi penelitian yang menganalisis keterikatan karyawan di sektor ini secara lebih mendalam.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyoroti hubungan antara faktor-faktor pengelolaan SDM dan keterikatan karyawan. Dari sisi kesejahteraan (Saputra, A., & Putri, 2024) menemukan bahwa program kesejahteraan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan di sektor industri, namun penelitian tersebut belum secara spesifik meninjau konteks pekerja di sektor tekstil yang memiliki beban ganda antara pekerjaan dan tanggung jawab rumah tangga. Sementara itu, dari sisi dukungan manajerial, (Chandra & Kumar, 2018) membuktikan bahwa dukungan manajemen merupakan faktor terkuat yang memengaruhi kinerja karyawan, meski belum mengaitkannya secara langsung dengan variabel keterikatan karyawan maupun *work-life balance*. Di sisi lain, penelitian (Wijayanto, P., Suharti, L., & Chaniago, 2022) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* yang secara tidak langsung juga memengaruhi niat keluar (*turnover intention*) karyawan, bukan terhadap keterikatan secara berdiri sendiri. Senada dengan itu, (Septiani, & Frianto, 2023) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, namun belum mengintegrasikannya dengan variabel kesejahteraan dan dukungan manajerial secara simultan. Dengan demikian, belum ada penelitian yang mengkaji ketiga faktor ini program kesejahteraan, dukungan manajerial, dan *work-life balance* secara simultan terhadap keterikatan karyawan dalam industri Tekstil.

Dalam memperkuat fenomena penelitian, penelitian ini melakukan pra-survei awal terhadap karyawan sekitar 10-15 orang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner awal terhadap beberapa karyawan tekstil di Semarang, ditemukan bahwa masih terdapat responden yang menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang rendah, terutama pada indikator semangat kerja dan

keinginan untuk bertahan dalam perusahaan. Temuan awal tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan.

Ditengah meningkatnya kesadaran perusahaan akan pentingnya keterikatan karyawan. Dalam penelitian ini, keterikatan karyawan diduga dipengaruhi oleh program kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan work-life balance. Ketiga faktor tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan kebutuhan karyawan dalam lingkungan kerja yang padat tuntutan seperti industri tekstil. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh program kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan work-life balance terhadap keterikatan karyawan pada perusahaan tekstil di Semarang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk meneliti dan mengajukan proposal skripsi dengan judul

“Pengaruh Kesejahteraan karyawan, Dukungan Manajerial, dan Work-Life Balance terhadap Keterikatan Karyawan pada Perusahaan Tekstil di Semarang.”

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan di sektor tekstil?
2. Apakah dukungan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan di sektor tekstil?
3. Apakah work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan di sektor tekstil?
4. Apakah kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan di sektor tekstil?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap keterikatan karyawan di Industri tekstil Semarang
2. Menganalisis pengaruh dukungan manajerial terhadap keterikatan karyawan di Industri tekstil Semarang
3. Menganalisis pengaruh work-life balance terhadap keterikatan karyawan di Industri tekstil Semarang
4. Menganalisis pengaruh program kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja secara simultan terhadap keterikatan karyawan di Industri tekstil Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan manfaat ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor- faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan, dengan fokus pada karyawan di sektor industri tekstil.

Penelitian ini juga ingin memberikan kontribusi pada pengembangan teori mengenai employee engagement dengan mengintegrasikan variabel kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja. Dan juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang relevan dengan topik ini

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi yang nyata bagi manajemen Perusahaan di industri tekstil dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, khususnya untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Dalam penelitian ini juga ingin membantu Perusahaan dalam mengidentifikasi aspek-aspek program kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja yang paling berdampak pada keterikatan karyawan. Bahkan, dapat menjadi acuan bagi Perusahaan lain di sektor industri tekstil yang memiliki karakteristik demografi karyawan yang serupa

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Social Exchange Theory

Penelitian ini menggunakan Social Exchange Theory (SET) sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, work-life balance, dan keterikatan karyawan. Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity), yaitu ketika seseorang menerima manfaat atau perlakuan positif dari pihak lain, maka akan timbul kewajiban untuk membalasnya dengan perilaku yang positif (Ahmad et al., 2023). Dalam konteks organisasi, ketika perusahaan memberikan kesejahteraan yang memadai, dukungan dari atasan, serta kesempatan bagi karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Perasaan tersebut mendorong munculnya sikap positif berupa semangat kerja, dedikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, berdasarkan perspektif Social Exchange Theory, kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan work-life balance diperkirakan mampu meningkatkan keterikatan karyawan karena karyawan berusaha membalas perlakuan positif yang diberikan organisasi melalui peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan.

2.1.2 Kesejahteraan karyawan

2.1.1.1 definisi kesejahteraan karyawan

Kesejahteraan karyawan terdiri dari beberapa hal yang saling berkaitan. Terdapat kesejahteraan fisik yang meliputi Kesehatan, kebugaran, dan keselamatan kerja yang dapat dipengaruhi oleh faktor nutrisi, olahraga, tidur yang cukup, dan lingkungan kerja yang aman (Gunawan et al., 2025). Kesejahteraan emosional mencakup keseimbangan emosional serta kemampuan mengelola stress ditempat kerja. Faktor-faktor seperti kepuasan, kebahagiaan, dukungan sosial, dan manajemen emosi berperan penting dalam membentuk kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan psikologis yang berhubungan dengan Kesehatan mental, kepuasan kerja, rasa percaya diri, dan pengembangan diri. (Jurnal et al., 2025). Sementara itu, kesejahteraan sosial berfokus pada hubungan sosial dilingkungan kerja, seperti kerja sama, keadilan, serta dukungan

dari rekan kerja dan atasan, yang mampu menciptakan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, kesejahteraan lingkungan berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, seperti kebersihan, kebisingan, pencahayaan, dan desain ruang kerja yang nyaman (Sosial & Variabel, 2022)

Manajemen perlu mendorong komunikasi terbuka terkait Kesehatan mental dengan menjaga komunikasi yang mendukung serta menciptakan budaya Perusahaan yang peduli pada kesejahteraan karyawan. Implementasi program kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas kerja, cuti kesehatan mental, serta inisiatif kesehatan lainnya, juga dapat membantu meningkatkan kesejahteraan.

Kesejahteraan karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator (Hasibuan, 2019) Dalam penjelesan penelitiannya, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pengalaman kerja mereka. Ketidakpastian terkait masa depan pekerjaan, yang disebabkan oleh perubahan organisasi atau ketidakstabilan ekonomi, juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan. Kecelakaan kerja dan resiko yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka, seperti potensi bahaya fisik atau tekanan mental, juga dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mereka. Kurangnya kesempatan untuk promosi dan peningkatan tanggung jawab dapat menyebabkan karyawan merasa tidak termotivasi

Berdasarkan Social Exchange Theory (Blau, 1964), kesejahteraan yang diberikan perusahaan merupakan bentuk dukungan organisasi kepada karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa perusahaan memperhatikan kebutuhan, keamanan, dan perkembangan karier mereka, maka akan muncul rasa dihargai dan kewajiban untuk membalas perlakuan positif tersebut. Bentuk balasan yang diberikan karyawan dapat berupa meningkatnya komitmen, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi. Oleh karena itu, semakin baik kesejahteraan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Selain itu, karyawan yang tidak memiliki hak suara atau tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sering kali merasa tidak dihargai. Diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil di tempat kerja, berdasarkan faktor seperti jenis kelamin atau ras, juga dapat merusak hubungan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Intensitas kerja yang tinggi, yang mencakup beban kerja berlebih dan tekanan waktu, dapat

menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

2.1.1.2 Dimensi dan indikator kesejahteraan karyawan

Pada dasarnya menurut Rahman et al. menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan mencakup tiga dimensi utama, yaitu:

1. Kesejahteraan Fisik (Physical Well-being)

Kesejahteraan fisik merujuk pada kondisi kesehatan jasmani karyawan dan lingkungan kerja yang mendukung keselamatan serta kesehatan kerja. Dalam penjelasan (Wilson & Cleary, 1995) menyatakan bahwa konsep kesehatan berhubungan dengan kualitas hidup dimana dimensinya terdiri dari fungsi fisik, psikologis, sosial serta persepsi mengenai kesehatan.

Sementara itu, kesejahteraan fisik (physical wellbeing) adalah kemampuan individu untuk memelihara kualitas hidup yang sehat yang memungkinkan seseorang untuk menikmati hidup serta melakukan kegiatan sehari-hari tanpa menderita kelelahan dan stres fisik. Kesejahteraan fisik adalah suatu kegiatan yang mempraktekkan perhatian diri terhadap kebutuhan tubuh seseorang. Hal ini termasuk didalamnya melakukan aktivitas sosial, nutrisi yang seimbang, memperoleh jumlah jam tidur/istirahat yang cukup serta menghindari berperilaku yang membahayakan (Organization, 2007)

2. Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-being)

Berdasarkan (Sari & Nugroho, 2024) Produktivitas karyawan sendiri dapat tercapai apabila manajemen organisasi mampu melakukan pemberdayaan dan pembinaan terhadap karyawan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Untuk itu, pemberdayaan dan pembinaan karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi sebab berhubungan dengan meningkatnya kesejahteraan psikologis (psychological well-being) karyawan di tempat kerja.

Kesejahteraan psikologis merupakan faktor yang penting bagi karyawan, dan menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi. Kesejahteraan psikologis menurut (Ryff, 2014) mengacu pada perasaan yang aman, nyaman, bahagia, sehingga individu mampu menemukan makna dan tujuannya sendiri, memiliki keyakinan meski mendapat tekanan sosial, mampu berkembang dengan mengandalkan potensinya sendiri, serta mampu mengelola lingkungannya sendiri menjadi produktif dan bermanfaat (Ryff, 2014)

3. Kesejahteraan Sosial (Social Well-being)

kesejahteraan sosial adalah gagasan yang meliputi berbagai aspek seperti ekonomi, sosial, dan budaya yang mendukung kehidupan individu maupun kelompok. Kesejahteraan sosial pada prinsipnya melibatkan kondisi dimana individu atau kelompok dalam masyarakat dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka, memperoleh akses terhadap pendidikan, kesehatan, pekerjaan yang memadai, serta menjalin hubungan sosial yang harmonis. Kesejahteraan sosial terdiri dari lima dimensi utama: kesejahteraan ekonomi, kesejahteraan kesehatan, kesejahteraan pendidikan, kesejahteraan sosial, dan kesejahteraan lingkungan. (Suharto, 2006)

Penelusuran dari berbagai literatur diatas menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dukungan sosial, pengakuan dan penghargaan, serta kesempatan untuk berkembang secara karier. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya cenderung memiliki tingkat keterikatan dan produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, kesejahteraan karyawan dapat diukur melalui tiga dimensi utama (Rahman et al.), yaitu kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial, yang masing-masing memiliki indikator terukur dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengidentifikasi tingkat keterikatan dan kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks karyawan di sektor industri tekstil.

2.1.2 Dukungan Manajerial

2.1.2.1. Konsep Dukungan Manajerial

Dukungan manajerial merupakan bentuk perhatian, bantuan, serta fasilitasi yang diberikan oleh manajer atau atasan kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan mengembangkan potensinya di lingkungan kerja. Dukungan ini mencerminkan sejauh mana pimpinan memperhatikan kesejahteraan bawahannya, baik secara emosional, instrumental, maupun profesional.

Dukungan manajerial juga merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh manajer mereka lebih termotivasi, terlibat, puas, produktif, dan setia terhadap organisasi. Dukungan

organisasi yang meningkat dapat memperkuat rasa percaya dan loyalitas karyawan, yang secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja mereka

(Wayan & Ayu, 2022)

Dukungan dari atasan akan menciptakan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasannya, maka akan timbul loyalitas, motivasi kerja, serta tingkat keterikatan yang lebih tinggi. (*A STUDY ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON JOB*, 2018)

Adapun yang menyatakan bahwa dukungan manajerial dapat menjadi faktor penentu keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun hubungan kerja yang baik, serta mendorong kinerja dan produktivitas karyawan. (Publisher et al., 2021). Hubungan antara dukungan manajerial dan keterikatan karyawan dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (reciprocity). Ketika karyawan menerima dukungan, perhatian, dan perlakuan positif dari atasan, mereka akan merasa dihargai dan memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Salah satu bentuk balasan tersebut adalah meningkatnya keterikatan karyawan yang ditunjukkan melalui semangat kerja, dedikasi, loyalitas, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi dukungan manajerial yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.1.2.2. Dimensi dan Indikator Dukungan Manajerial

Mengacu pada (Dursun et al., 2026) serta (Settoon et al., 1996), dukungan manajerial dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi utama sebagai berikut:

Dukungan Emosional

- Atasan menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
- Atasan tersedia untuk mendengarkan keluhan atau masalah personal maupun pekerjaan.
- Adanya toleransi dan dukungan saat karyawan mengalami tekanan kerja.

Dukungan Instrumental

- Atasan menyediakan sarana dan sumber daya untuk membantu penyelesaian tugas.

- Atasan memberikan panduan atau bimbingan ketika karyawan menghadapi kesulitan.
- Atasan membantu menyelesaikan konflik atau hambatan kerja.

Pengakuan dan Apresiasi

- Atasan memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi kerja.
- Karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai.
- Atasan mendorong perkembangan karier melalui promosi atau pelatihan.

Keterbukaan Komunikasi

- Atasan terbuka terhadap masukan dari bawahan.
- Karyawan merasa nyaman menyampaikan ide atau pendapat.
- Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Dukungan manajerial merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Dengan memberikan perhatian, fasilitasi, serta keterlibatan, manajer dapat membangun hubungan yang harmonis dan memotivasi karyawan untuk lebih terikat secara emosional dan profesional terhadap pekerjaannya. Dalam konteks industri tekstil, terutama bagi karyawan wanita yang menghadapi tantangan kerja spesifik, dukungan manajerial yang kuat dapat menjadi penentu utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

2.1.3 Keseimbangan Kerja (Work Life Balance)

2.1.3.1 Definisi Work-life balance

Work life balance adalah konsep yang menjelaskan hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dari sudut pandang perusahaan, hal ini merupakan tantangan dalam menciptakan budaya yang mendukung karyawan untuk fokus pada pekerjaan. Sementara itu, bagi karyawan, work life balance mencerminkan pilihan untuk mengelola kewajiban kerja dan tanggung jawab keluarga. Work life balance juga mencakup kendali individu dalam menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi serta memenuhi kebutuhan sendiri dan orang lain (Sn et al., 2025). Tujuannya adalah mencapai kesempurnaan dalam hidup dengan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Work life balance sudah terbukti memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa work-life balance ini dapat meningkatkan

Kesehatan mental dan kepuasan kerja, serta memotivasi karyawan untuk lebih produktif, hal ini dijelaskan oleh

Dukungan organisasi, seperti fleksibilitas kerja, juga membantu karyawan mengelola kehidupan pribadi dan profesional secara efektif, mengurangi kelelahan dan meningkatkan keterlibatan kerja (Groggins., 2015)

Hubungan antara Work-Life Balance dan keterikatan karyawan dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964). Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan memberikan respons positif kepada organisasi ketika mereka merasakan adanya perhatian dan dukungan dari perusahaan. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah kebijakan dan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas kerja, pengaturan beban kerja yang wajar, serta kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi tanggung jawab di luar pekerjaan, maka karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Perasaan tersebut akan mendorong munculnya rasa memiliki, komitmen, dan keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Dengan demikian, berdasarkan Social Exchange Theory, Work-Life Balance yang baik dapat meningkatkan keterikatan karyawan karena karyawan merasa organisasi mendukung kebutuhan mereka baik dalam aspek pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat Work-Life Balance yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.1.3.2 Aspek-aspek Work-Life balance

Menurut (No et al., 2024) terdapat tiga aspek work-life balance

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance): Fokus pada jumlah waktu yang dihabiskan karyawan untuk bekerja dan kegiatan di luar pekerjaan, berkontribusi pada produktivitas dan pengurangan stres.
2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance): Mengacu pada partisipasi psikologis dan komitmen karyawan dalam pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance): Menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan kehidupan dan pekerjaan mereka, yang mencakup hubungan keluarga dan rekan kerja.

2.1.3.3 Faktor-faktor work-life balance

Beberapa faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja menurut (Dewi, 2020) adalah:

1. Karakteristik Kepribadian: Mempengaruhi kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.
2. Karakteristik Keluarga: Dapat menyebabkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
3. Karakteristik Pekerjaan: Beban kerja dan stres yang dialami dapat mengganggu keseimbangan
4. Sikap: Penilaian individu terhadap berbagai faktor sosial mempengaruhi keseimbangan kerja.

Work life balance merupakan suatu kondisi ideal di mana individu mampu mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara seimbang, tanpa menyebabkan konflik antara keduanya. Keseimbangan ini tidak hanya mencakup pembagian waktu yang adil (time balance), tetapi juga keterlibatan emosional (involvement balance) dan tingkat kepuasan (satisfaction balance) dalam menjalani peran sebagai karyawan dan sebagai bagian dari kehidupan sosial maupun keluarga.

Work-life balance memiliki peranan penting dalam mendukung kesehatan mental, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak negatif terhadap performa kerja, stres, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini, seperti jam kerja fleksibel, beban kerja yang wajar, serta budaya organisasi yang peduli terhadap kebutuhan pribadi karyawan, menjadi hal yang esensial.

2.1.4 Keterikatan Karyawan

2.1.4.1 Definisi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan tingkat dimana orang-orang secara emosional terlibat, terdorong, dan sangat mengabdikan diri kepada organisasi dan pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat lebih cenderung memiliki kepemilikan atas pekerjaan mereka, memiliki antusiasme yang kuat, dan memberikan lebih dari yang diharapkan. Keterikatan ini juga mencakup rasa bangga menjadi anggota organisasi, keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, dan keinginan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis yang didefinisikan oleh antusiasme, dedikasi, dan fokus pada pekerjaan seseorang (Hidayati et al., 2024)

2.1.4.2 Dimensi Dan Indikator Keterikatan Karyawan

Menurut (Aji & Wijaya, 2023) yang meliputi variabel keterikatan karyawan meliputi:

1. Antusiasme Kerja: Mengukur tingkat antusiasme dan energi yang dimiliki karyawan saat melaksanakan pekerjaan mereka
2. Dedikasi: Menentukan seberapa besar komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka
3. Penyerapan: Menentukan sejauh mana karyawan benar-benar terlibat dalam pekerjaan mereka, merasa fokus dan tenggelam dalam tugas; dan
4. Keterikatan Emosional: Mengevaluasi hubungan emosional karyawan dengan organisasi, yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasa sehat, didukung, dan memiliki kehidupan pribadi yang seimbang, maka tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi akan meningkat. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dalam membentuk kondisi psikologis positif yang diperlukan untuk meningkatkan employee engagement.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dirangkum seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah berikut :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Nama peneliti dan tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian
(Zebua et al., 2024)	Analisis dampak ketiadaan kontrak kerja terhadap Dinamika Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan di PT The Semangat Baru	ketidakadaan kontrak kerja formal menciptakan banyak tekanan psikologis di kalangan karyawan, karena mereka tidak memiliki kejelasan hak dan kewajiban
Franita et al (2023)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif

	sebagai variabel mediasi (studi empiris pada generasi Y dan Z di wilayah jabodetabek)	terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja.
(Khosasi, 2025)	Bermain Sebagai Sarana Pengembangan Kesejahteraan Fisik (Physical Well-being) pada para Lansia	Bermain Sebagai Sarana Pengembangan Kesejahteraan Fisik (Physical Well-being)
Nisa C. & Ndoda Y. (2024)	Konsep Kesejahteraan Sosial Menurut Masyarakat Melayu Di Batubara” dan dimuat di Jurnal Inovasi Ilmu Pendidikan	Dimensi kesejahteraan meliputi ekonomi, kesehatan, pendidikan, dan psikologis, serta spiritual sesuai dengan pemahaman masyarakat
(Sinaga et al., 2024)	Peran Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Karyawan di Tempat Kerja: Literatur Review	gaya kepemimpinan yang mendukung, visioner, dan memberdayakan (seperti transformasional atau positif leadership) cenderung meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan
Jina Andarista, Nurdin Latif, Jumaidah (2024)	Pengaruh Keseimbangan Kerja (Work Life-Balance) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Ide Kreasi Warna	Karyawan yang memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
Ahmad Faisal et al. (2024):	Analisa Budaya Organisasi, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Staf Manajerial Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan	Budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi semuanya memiliki pengaruh positif langsung terhadap keterikatan karyawan.

Sumber : penelitian terdahulu diolah (2025)

Analisis hasil penelitian terdahulu

Berdasarkan ringkasan dalam tabel penelitian terdahulu, dapat disimpulkan dalam penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan work-life balance terhadap keterikatan karyawan

Dalam penelitian (Zebua et al., 2024) menyoroti pentingnya aspek kesejahteraan karyawan, baik dari sisi psikologis maupun sosial. Ketiadaan kontrak kerja formal dapat menyebabkan stres psikologis karena tidak adanya kepastian. Sementara itu, dimensi kesejahteraan menurut masyarakat Batubara mencakup aspek ekonomi, kesehatan, pendidikan, psikologis, dan spiritual, menunjukkan bahwa kesejahteraan bersifat holistik.

Sementara itu, (Sinaga et al., 2024) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan positif berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Ini mendukung relevansi variabel dukungan manajerial dalam meningkatkan keterikatan karyawan karena manajemen yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan membangun.

Di sisi lain, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini menguatkan peran work-life balance sebagai salah satu faktor penting dalam keterikatan dan kepuasan kerja karyawan, hal ini dibuktikan dalam penelitian (Khosasi, 2025)

Analisis kesenjangan penelitian (Research Gap)

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, telah banyak dikaji hubungan antara pelatihan, motivasi, kepemimpinan, dan kesejahteraan terhadap variabel seperti kinerja, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan. Namun, masih terdapat beberapa celah (gap) yang belum diteliti secara menyeluruh, Sebagian besar penelitian sebelumnya seperti dari *Franita et al. (2023)* dan *Ahmad Faisal et al. (2024)* tidak secara spesifik membahas keterikatan karyawan di sektor industri tekstil semarang padahal karyawan pada industri ini memiliki tantangan kerja yang berbeda, terutama dalam konteks industri tekstil yang padat karya dan menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Banyak studi dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, atau manufaktur umum (PT Ide Kreasi Warna, Jabodetabek area), namun belum banyak penelitian yang menelaah secara khusus industri tekstil, terutama yang berlokasi di daerah seperti Semarang, yang memiliki karakteristik pekerja dan budaya kerja yang khas. Begitu juga dengan Penelitian Veronica Z et al. (2024) menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan kesejahteraan psikologis, namun belum secara eksplisit mengukur dukungan manajerial langsung terhadap keterikatan karyawan, terutama dalam konteks peran supervisor/atasan terhadap karyawan

Sebagian besar belum ditemukan penelitian terdahulu yang menguji secara simultan pengaruh program kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja terhadap keterikatan karyawan dalam satu model utuh. Sebagian besar studi hanya menguji dua variabel atau difokuskan pada kepuasan atau retensi karyawan

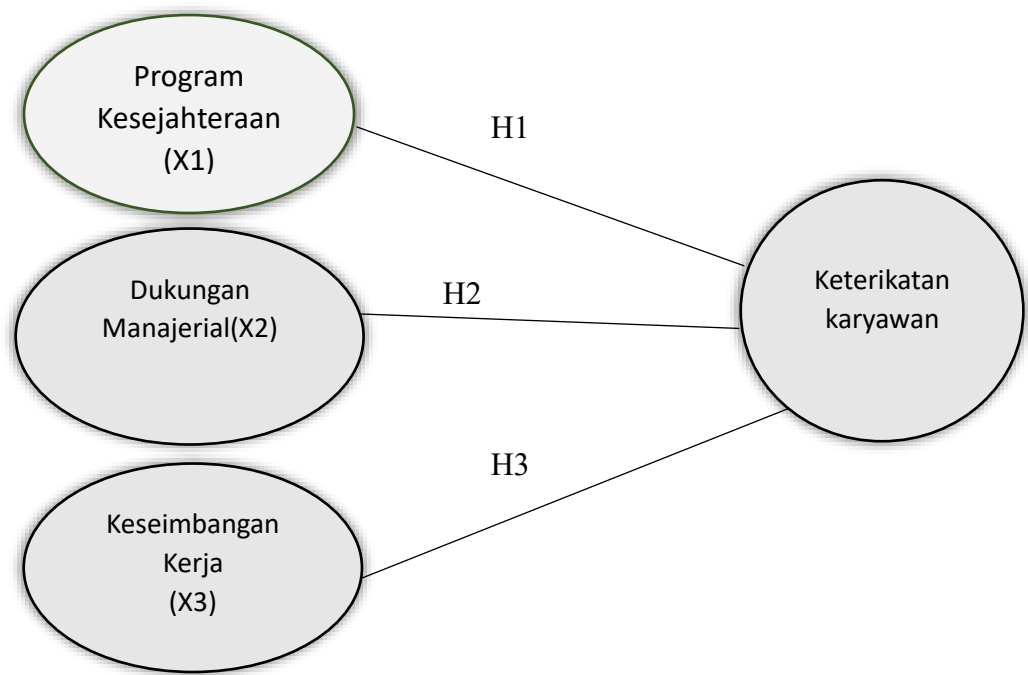
Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena:

1. masih terdapat keterbatasan dalam penelitian sebelumnya yang belum secara spesifik mengkaji pengaruh program kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja terhadap keterikatan karyawan di sektor industri Tekstil Semarang
2. minimnya fokus terhadap karyawan dalam konteks industri padat karya menjadikan penelitian ini relevan untuk menggambarkan bagaimana ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan keterikatan dan loyalitas tenaga kerja di perusahaan Tekstil Semarang
3. Dan menggunakan objek penelitian yang spesifik, yaitu karyawan di sektor industri tekstil, yang belum pernah menjadi fokus dalam penelitian terdahulu.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik di bidang Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan keterikatan karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia kerja modern, terutama di sektor industri tekstil yang padat karya, keterikatan karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam mempertahankan produktivitas dan loyalitas tenaga kerja. Terutama bagi karyawan industri tekstil, faktor-faktor seperti kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana mereka terikat secara emosional, kognitif, dan afektif pada pekerjaannya. Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian terdahulu, maka dapat dipaparkan kerangka penelitiannya di bawah ini



2.4 Hipotesis Penelitian

Dugaan hubungan antara variabel penelitian dapat disebut sebagai hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian terbentuk berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah hingga kerangka pemikiran. Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

2.4.1 Pengaruh Program Kesejahteraan terhadap Keterikatan Karyawan

Menurut Rahman et al. (2020), kesejahteraan karyawan yang baik terdiri dari tiga aspek utama, yaitu kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial. Ketiga aspek ini berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya. Dalam konteks keterikatan karyawan, kesejahteraan yang optimal mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan, semangat untuk berkontribusi lebih, dan komitmen emosional yang kuat terhadap organisasi.

Penelitian dari Veronica Z et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa kondisi kesejahteraan psikologis yang baik akan meningkatkan rasa aman, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja. Hal ini berdampak pada meningkatnya employee engagement yang mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan, maka semakin besar pula keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang sejahtera

akan merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan produktivitas mereka.

H1: Program kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan di sektor industri tekstil.

2.4.2 Pengaruh Dukungan Manajerial Terhadap Keterikatan Karyawan

Dukungan manajerial merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dukungan ini mencakup perhatian atasan terhadap kebutuhan bawahan, pemberian umpan balik yang konstruktif, keterlibatan manajer dalam menyelesaikan masalah kerja, serta sikap terbuka dalam komunikasi. Ketika karyawan merasa didukung oleh atasannya, mereka akan lebih termotivasi, merasa dihargai, dan cenderung terikat secara emosional dengan organisasi.

persepsi dukungan organisasi dan atasan akan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap keberhasilan organisasi, serta menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan dalam hubungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Kahn (1990), bahwa kondisi psikologis seperti rasa aman dan bermakna dalam bekerja merupakan syarat utama terjadinya employee engagement.

Penelitian oleh Ahmad Faisal et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan dari atasan (manajerial) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Karyawan yang merasakan adanya perhatian dan bimbingan dari manajemen, lebih bersemangat untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, menunjukkan loyalitas, dan berkontribusi secara maksimal.

Oleh karena itu, semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh manajer kepada karyawannya, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk terikat secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya.

H2: Dukungan manajerial berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan di sektor industri tekstil.

2.4.3 Pengaruh Keseimbangan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Menurut (Septiani, & Frianto, 2023) work-life balance terjadi ketika seseorang dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi tanpa adanya konflik yang berarti. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan emosional, burnout, bahkan penurunan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Penelitian (No et al., 2024) membuktikan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja turut mendorong keterlibatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan.

Ketika seorang karyawan merasa bahwa organisasi menghargai waktu pribadi mereka dan tidak menuntut secara berlebihan, maka akan tercipta rasa saling percaya dan penghargaan. Situasi ini akan memperkuat keterikatan karyawan, karena mereka merasa didukung untuk mencapai keberhasilan baik secara profesional maupun personal.

H3: Keseimbangan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan di sektor industri tekstil

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Ruang lingkup variabel penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Metode yang digunakan adalah survei, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di industri tekstil di wilayah Kota Semarang. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian survei dilakukan dengan pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data untuk mengukur variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang diteliti terdiri atas **tiga variabel independen (X)** dan **satu variabel dependen (Y)** yang berkaitan dengan keterikatan karyawan wanita di sektor industri tekstil. Penjelasan ruang lingkup dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. **Program Kesejahteraan karyawan (X1)**

Variabel ini mencakup berbagai program atau fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan secara fisik, finansial, maupun psikologis. Lingkupnya meliputi tunjangan kesehatan, fasilitas kerja yang memadai, bantuan finansial, serta perhatian terhadap kesejahteraan mental karyawan.

2. **Dukungan manajerial (x2)**

Variabel ini mencerminkan sejauh mana manajemen, khususnya atasan langsung, memberikan dukungan kepada karyawan dalam bentuk bimbingan, pengakuan, bantuan dalam menyelesaikan tugas, serta komunikasi yang terbuka. Dukungan ini dapat bersifat instrumental, emosional, maupun informasional.

3. **Work-Life Balance (X3)**

Variabel ini menggambarkan kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Aspek-aspek yang tercakup dalam ruang lingkup variabel ini meliputi fleksibilitas waktu kerja, pembagian waktu yang adil antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, serta minimnya konflik antara peran kerja dan peran pribadi.

4. **Keterikatan Karyawan (Y)**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan, yang menunjukkan tingkat partisipasi emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaan mereka. Ruang lingkupnya mencakup semangat kerja (vigor), dedikasi terhadap pekerjaan, serta keterlibatan penuh dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari.

3.2.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai tentang bagaimana suatu variabel yang bisa diukur, sehingga peneliti dapat mendapati kekurangan serta kelebihan dari pengukuran variabel tersebut. Berikut merupakan definisi operasional dalam penelitian ini antara lain:

Tabel 3.2.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Sumber	Skala
Program Kesejahteraan karyawan (X1)	Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap material dan non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar	• Upah/tunjangan • Fasilitas Kesehatan • Keamanan kerja	Hasibuan (2001)	Likert 1-5

	produktivitas kerjanya meningkat			
Dukungan Manajerial (X2)	Dukungan Manajerial adalah Dukungan dari atasan berupa bimbingan, feedback, fasilitas dan sumber daya yang diperlukan karyawan agar kinerja lebih optimal	• Dukungan sumber daya • Pengembangan Karyawan • Iklim kerja suportif	Purba & Ismail (2023)	Likert 1-5
Work-life balance (X3)	Work life balance adalah Kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi agar tidak mengalami konflik peran	• fleksibilitas jam kerja • Keseimbangan Peran • Aksebilitas Cuti	Aulia Maharan i Arianti dkk. (2022)	Likert 1-5
Keterikatan Karyawan (Y)	keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan. Keterikatan karyawan penting untuk pertumbuhan organisasi karena tingkat keterikatan karyawan mengarah pada peningkatan produktivitas.	• Semangat Kerja • Dedikasi Pekerjaan • Fokus Kerja	Alshaabani et al(2021)	Likert 1-5

Sumber : Penelitian Terdahulu diolah (2025)

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017), sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dapat mewakili keseluruhan populasi, sehingga dapat dijadikan sumber data dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada industri tekstil di Kota Semarang, hal ini didasarkan pada beberapa pertimbangan teoretis dan praktis. Secara umum, tujuan pemilihan populasi ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat

mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja industri padat karya. Hal ini juga memberikan masukan bagi perusahaan tekstil di Semarang agar dapat meningkatkan kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja guna memperkuat keterikatan dan produktivitas karyawan

3.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel, menurut Sugiyono (2016) adalah teknik yang digunakan untuk menentukan sampel yang mewakili populasi secara tepat.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah snowball sampling. Teknik ini termasuk dalam kategori non-probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi responden.

Menurut Sugiyono (2022:133), *snowball sampling* merupakan teknik penentuan sampel yang dilakukan secara berantai, di mana responden awal (informan pertama) akan merekomendasikan responden lain yang memiliki karakteristik serupa dan relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan ketika peneliti kesulitan untuk mengetahui secara pasti jumlah populasi dan tidak memiliki daftar populasi yang lengkap.

Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah pasti populasi karyawan industri tekstil di Kota Semarang tidak diketahui, serta akses terhadap data perusahaan atau karyawan cukup terbatas. Oleh karena itu, peneliti memulai pengumpulan data dari beberapa responden awal (seed) yang bekerja di perusahaan tekstil di Semarang. Responden awal tersebut kemudian diminta untuk merekomendasikan rekan kerja atau kenalan lain yang juga bekerja di sektor industri tekstil dan memenuhi kriteria penelitian.

Teknik ini tetap dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif karena pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur, sementara proses penentuan responden dilakukan secara berantai melalui rekomendasi dari responden sebelumnya. Walaupun demikian, teknik ini termasuk dalam kategori *nonprobability sampling*, sehingga hasil penelitian tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara menyeluruh, melainkan untuk menggambarkan kecenderungan pada responden yang berhasil dijangkau.

Melalui teknik *snowball sampling* ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh sampel yang lebih beragam dan representatif dari berbagai jenis perusahaan tekstil di Kota Semarang, baik skala besar, menengah, maupun kecil. Jumlah sampel yang direncanakan dalam penelitian ini

adalah sebanyak 100 responden, dengan pertimbangan kecukupan data untuk analisis statistik yang akan digunakan serta keterjangkauan waktu dan sumber daya penelitian.

kriteria responden dalam penelitian ini adalah:

- Karyawan aktif pada industri tekstil di Kota Semarang,
- Telah bekerja minimal 6 bulan,
- Bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner dengan jujur.

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rekomendasi Green (1991), yang menyatakan bahwa jumlah sampel minimum untuk analisis regresi linier berganda adalah $N \geq 50 + 8m$, di mana m adalah jumlah variabel independen. Karena penelitian ini memiliki tiga variabel independen, maka jumlah minimum responden yang dibutuhkan adalah:

$$\begin{aligned} N &\geq 50 + 8m \\ &= 50 + 8(3) \\ &= 74 \end{aligned}$$

Untuk meningkatkan keakuratan hasil penelitian dan reliabilitas data, peneliti menargetkan jumlah responden sebanyak **100 orang karyawan** dari berbagai perusahaan tekstil di Kota Semarang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui responden. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan industri tekstil di Semarang. Peneliti memulai dengan beberapa responden awal (seed) yang bekerja di perusahaan tekstil, kemudian meminta rekomendasi responden lain yang juga memenuhi kriteria penelitian, seperti memiliki masa kerja minimal enam bulan dan bekerja pada bagian produksi, administrasi, atau manajerial. Penggunaan teknik ini tetap sesuai untuk penelitian kuantitatif karena data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan metode statistik inferensial. Pengukuran data menggunakan Skala Likert dengan 5 pilihan jawaban, yaitu:

- Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

- Setuju (S) dengan skor 4
- Netral (N) dengan skor 3
- Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak secara langsung dari responden, melainkan melalui dokumen, literatur, atau sumber-sumber lain yang relevan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori, mendukung penyusunan instrumen penelitian (kuesioner), serta memahami konteks perusahaan dan kondisi karyawan di sektor industri tekstil.

3.4 Metode analisis data

Data dianalisis dengan teknik pengolahan data SPSS. Dengan melakukan analisis data, maka penulis dapat menjawab pertanyaan yang tercantum pada rumusan masalah. Data yang diperlukan menganalisis data harus akurat, sehingga penulis dapat menggunakan data tersebut untuk penelitian. Agar data mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan, maka dilakukanlah analisis data untuk menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih ringkas. Analisis data ini dilakukan dengan program SPSS.

3.4.1 Analisis deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara sistematis dan terperinci mengenai karakteristik responden serta tanggapan mereka terhadap variabel-variabel penelitian, yaitu Program Kesejahteraan (X1), Dukungan Manajerial (X2), Keseimbangan Kerja (X3), dan Keterikatan Karyawan (Y). Dalam analisis ini, data dari hasil kuesioner yang telah dikumpulkan akan diolah untuk memperoleh nilai rata-rata (mean), persentase, dan distribusi frekuensi pada masing-masing indikator setiap variabel.

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan karyawan terhadap kesejahteraan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja pada perusahaan. Hasil analisis ini Mengidentifikasi kecenderungan jawaban responden berdasarkan skala Likert (1–5) pada setiap pernyataan indikator.

3.4.2 Uji Validitas dan Reliabilita

3.4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini validitas yang akan diuji adalah validitas konstruk yaitu untuk meyakinkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrumen benar benar mewakili konsep yang akan diukur variabelnya sesuai dengan definisi operasionalnya, serta terdapat relevansi antara pernyataan satu dengan lainnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji korelasi item terhadap total skor (Corrected Item-Total Correlation). Uji ini bertujuan untuk mengetahui setiap item pernyataan mampu mengukur variabel yang diteliti. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 0,05 atau memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation lebih besar dari 0,30. Sebaliknya, apabila nilai korelasi lebih kecil dari kriteria tersebut, maka item dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan dalam penelitian.

3.4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas perangkat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang berasal dari indikator tiap variabel. Kuesioner dikatakan andal apabila jawaban terhadap pertanyaannya adalah sama dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini, skor yang diperoleh dari responden hampir sama meski dilakukan berulang responden menjawab dengan konsisten. Alat yang digunakan untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan uji statistik Cronbach Alpha(α) yang hasilnya dapat dikatakan reliabel jika nilai dari $\alpha > 0,70$ (Ghozali, 2013) tersebut konsisten dan stabil tidak ada perubahan dari waktu ke waktu

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

3.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas data, salah satu cara yang digunakan adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal

- 1) Jika probabilitas $> 0,05$ maka model regresi berdistribusi normal.
- 2) Jika probabilitas $< 0,05$ maka model regresi tidak berdistribusi normal

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi tersebut ditemukan ada atau tidaknya hubungan yang kuat antar variabel bebas. Jika terjadi multikolinieritas, maka variabel

yang berhubungan kuat dengan variabel lainnya prediksinya tidak stabil. Model regresi akan dinyatakan baik apabila tidak terjadi multikolinieritas, maka tindakan yang harus diambil adalah dengan mengeluarkan salah satu variabel bebas dari model, selanjutnya dibuat ulang kembali (Santoso, 2010) Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance akan digunakan untuk mencari apakah suatu model terdapat multikolinieritas atau tidak. Sebuah model regresi dinyatakan terbebas dari multikolinieritas bila memiliki nilai toleransi >0.10 , apabila nilai VIF lebih kecil dari <10 , maka model tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Hair et al., 2010)

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk melakukan sebuah pengujian apakah sebuah model regresi ada ketidaksamaan varian terhadap residual untuk semua pengamatan. Apabila varian atau residual dari satu pengamat kepengamat lain tetap maka hal tersebut disebut Homoskedastisitas apabila ada perbedaan maka disebut Heteroskedastisitas. Model dikatakan baik apabila terjadi Homoskedastisitas (Ghozali, 2018) Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas. Dasar analisis :

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola-pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik melebar diatas dibawah dengan angka 0 sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastik

3.5 Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda, karena penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kesejahteraan (X_1), dukungan manajerial (X_2) dan keseimbangan kerja (X_3) terhadap keterikatan karyawan (Y). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Dimana :

Y = Keterikatan Karyawan

X^1 = Kesejahteraan Karyawan

X^2 = Dukungan Manajerial

X^3 = Keseimbangan Kerja

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: koefisien Regresi

a : konstanta

3.6 Uji Kelayakan model

3.6.1 Uji F (Uji secara simultan)

Uji F merupakan pengujian koefisien regresi dengan cara serempak. Uji F pada penelitian ini digunakan sebagai pengujian signifikansi kesejahteraan karyawan, dukungan manajerial, dan keseimbangan kerja terhadap keterikatan karyawan. Hasil yang diperoleh dapat dilihat pada kolom signifikansi hasil output tabel anova. Model dapat dikatakan signifikan jika kolom signifikansi $< \alpha$ (0.05), sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sebaliknya, model dapat dikatakan tidak signifikan apabila kolom signifikansi $> \alpha$ (0.05) sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak.

3.6.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Tujuan dari uji ini adalah untuk melakukan pengukuran seberapa jauh kemampuan model yang menerangkan sebuah variabel dependen. Nilai R^2 (0) dan satu (1). Jika nilai determinasi kecil, artinya kemampuan sebuah variabel independen sangat kecil untuk menjelaskan variabel dependen. Bila nilai koefisien determinasi tersebut mendekati angka satu (1), mengartikan kemampuan variabel independen yang memberikan beberapa informasi yang dibutuhkan untuk melakukan prediksi variabel dependen. Penggunaan Adjusted R^2 sangat dianjurkan apabila akan mengevaluasi model regresi yang terbaik. Beda halnya dengan R^2 , ketika variabel independen ditambahkan dalam model, maka nilai Adjusted R^2 dapat naik dan turun.

3.6.3 Uji Hipotesis (Uji-t)

Uji-t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial, yaitu untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y), dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan. Jika H_0 diterima, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel tersebut terhadap keterikatan karyawan. Sebaliknya, jika H_0 ditolak, maka terdapat pengaruh yang signifikan.

Dalam penelitian ini, uji-t dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis apakah variabel:

- X_1 : Program Kesejahteraan
- X_2 : Dukungan Manajerial
- X_3 : Keseimbangan Kerja

berpengaruh secara parsial terhadap Y : Keterikatan Karyawan.

Berikut adalah hipotesis parsial yang digunakan:

- $H_0: \beta_i = 0$, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel independen ke- i terhadap keterikatan karyawan.
- $H_1: \beta_i \neq 0$, artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel independen ke- i terhadap keterikatan karyawan.

Kriteria Pengujian:

1. Digunakan tingkat signifikansi (α) = 0,05.
2. Menggunakan distribusi t dengan derajat kebebasan (df) = $n - k - 1$, di mana:
 - n = jumlah sampel
 - k = jumlah variabel independen
3. 3. Jika t hitung $>$ t tabel dan Sig. $<$ 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berarti berpengaruh signifikan) Jika sebaliknya, maka H_0 diterima