



STRATEGI PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* UNTUK MENINGKATKAN KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) DI PT XYZ

CHIKA ASGARA MASTRA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan *Quality of Work Life* untuk Meningkatkan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di PT XYZ” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada IPB University.

Bogor, Juni 2026

Chika Asgara Mastra
K1501222158

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

CHIKA ASGARA MASTRA. Strategi Pengembangan *Quality of Work Life* untuk Meningkatkan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di PT XYZ. Dibimbing oleh TANTI NOVIANTI dan SUHENDI.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan *Quality of Work Life* (QWL) dalam meningkatkan *employee engagement* di PT XYZ, yang dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat *turnover* karyawan, khususnya pada posisi *Marketing* seperti *Account Executive* (AE) dan *Business Development* (BD). Tingginya *turnover* tersebut berdampak pada ketidakstabilan organisasi, proses adaptasi kerja yang berulang, serta belum optimalnya pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan QWL sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan *employee engagement* sekaligus menekan tingkat *turnover* karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode analisis deskriptif, *Importance Performance Analysis* (IPA), dan tabulasi silang (*cross-tabulation*). Penelitian dilakukan menggunakan metode sensus dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 52 responden yang terdiri atas karyawan aktif dan mantan karyawan PT XYZ. Analisis dilakukan dengan membedakan divisi *Marketing* dan *non-Marketing* untuk memperoleh prioritas strategi pengembangan QWL yang lebih spesifik sesuai karakteristik pekerjaan dan kondisi *turnover* pada masing-masing divisi. Pendekatan IPA digunakan untuk mengidentifikasi prioritas pengembangan faktor-faktor QWL berdasarkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan karyawan, sedangkan tabulasi silang digunakan untuk menganalisis hubungan antara karakteristik responden dengan faktor-faktor QWL.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan QWL di PT XYZ telah berada pada kategori baik, khususnya pada aspek komunikasi, kesehatan kerja, dan penyelesaian konflik. Namun demikian, tingkat *employee engagement* masih belum optimal, terutama pada aspek loyalitas, kedisiplinan, dan kontribusi interpersonal. Berdasarkan hasil analisis IPA, faktor pengembangan karir dan kompensasi menjadi prioritas utama perbaikan karena memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun tingkat kepuasan relatif rendah, terutama pada divisi *Marketing*. Pada divisi *non-Marketing*, faktor pengembangan karir juga menjadi prioritas utama yang perlu mendapat perhatian perusahaan. Hasil uji *Chi-Square* menunjukkan bahwa sebagian besar faktor QWL tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan karakteristik responden, kecuali faktor pengembangan karir, kompensasi, kesehatan kerja, kebanggaan, dan keselamatan kerja yang memiliki hubungan signifikan dengan masa kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, strategi pengembangan QWL difokuskan pada penguatan sistem pengembangan karir yang lebih terstruktur, penyempurnaan sistem kompensasi berbasis kinerja dan *project value*, serta optimalisasi kebijakan perusahaan yang telah berjalan dengan baik, seperti komunikasi internal, kesehatan kerja, dan penyelesaian konflik. Strategi yang dirumuskan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing divisi, di mana pengembangan karir menjadi prioritas pada divisi *Marketing* maupun *non-Marketing*, sedangkan penyempurnaan sistem kompensasi diprioritaskan khususnya pada divisi *Marketing*. Strategi tersebut

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



disusun berdasarkan hasil analisis IPA, tabulasi silang, kondisi *existing* perusahaan, serta telah dikonfirmasi melalui diskusi dengan pihak manajemen sehingga bersifat realistis, aplikatif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Implementasi strategi ini diharapkan mampu meningkatkan *employee engagement*, menurunkan tingkat *turnover*, mempertahankan talenta potensial, serta mendukung keberlanjutan organisasi dan pencapaian target bisnis perusahaan secara berkelanjutan.

Kata kunci: *employee engagement*, *importance performance analysis*, kualitas kehidupan kerja, strategi sumber daya manusia, *turnover* karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

CHIKA ASGARA MASTRA. *Quality of Work Life* Development Strategy to Increase *Employee Engagement* at PT XYZ. Supervised by TANTI NOVIANTI dan SUHENDI.

This study aims to formulate a *Quality of Work Life* (QWL) development strategy to enhance *employee engagement* at PT XYZ. The research was motivated by the high employee *turnover* rate, particularly in *Marketing* positions such as Account Executives (AE) and Business Development (BD) personnel. The high *turnover* has led to organizational instability, repetitive adaptation processes for new employees, and suboptimal achievement of the company's performance targets. Therefore, this study positions QWL as a strategic approach to improving *employee engagement* while simultaneously reducing employee *turnover*.

The study employed a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methods through descriptive analysis, Importance Performance Analysis (IPA), and cross-tabulation analysis. A census method was applied by involving the entire population of 52 respondents, consisting of current employees and former employees of PT XYZ. The analysis differentiated between the *Marketing* and non-*Marketing* divisions to identify more specific QWL development priorities based on job characteristics and *turnover* conditions within each division. IPA was used to identify priority QWL factors by analyzing the gap between employees' perceived importance and satisfaction levels, while cross-tabulation analysis was conducted to examine the relationship between respondent characteristics and QWL factors.

The findings indicate that, in general, the implementation of QWL at PT XYZ has been categorized as good, particularly in terms of communication, occupational health, and conflict resolution. However, the level of *employee engagement* has not yet reached an optimal level, especially regarding employee loyalty, work discipline, and interpersonal contribution. Based on the IPA results, career development and compensation emerged as the highest priority areas for improvement due to their high importance but relatively low satisfaction levels, particularly within the *Marketing* division. In the non-*Marketing* division, career development was also identified as the primary area requiring improvement. Furthermore, the Chi-Square analysis revealed that most QWL factors were not significantly associated with respondent characteristics, except for career development, compensation, occupational health, organizational pride, and workplace safety, all of which showed significant relationships with employees' tenure.

Based on these findings, the proposed QWL development strategy focuses on establishing a more structured career development system, improving a performance- and project value-based compensation system, and optimizing organizational practices that have already been implemented effectively, such as internal communication, occupational health programs, and conflict resolution mechanisms. The strategy is tailored to the specific characteristics of each division, where career development becomes a priority for both *Marketing* and non-*Marketing* divisions, while compensation improvement is prioritized particularly for the *Marketing* division. The proposed strategy was formulated based on the results of IPA, cross-tabulation analysis, and the company's existing conditions,

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

and was further validated through in-depth interviews and discussions with the management team, ensuring that it is realistic, practical, and aligned with organizational needs. The implementation of this strategy is expected to enhance *employee engagement*, reduce *turnover* rates, retain high-potential talent, and support the long-term sustainability and business performance of the company.

Keywords: employee engagement, employee turnover , human resource strategy, importance performance analysis, quality of work life.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



STRATEGI PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* UNTUK MENINGKATKAN KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) DI PT XYZ

CHIKA ASGARA MASTRA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.
- 2 Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan *Quality of Work Life* untuk Meningkatkan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) di PT XYZ
Nama : Chika Asgara Mastra
NIM : K1501222158

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Tanti Novianti, S.P., M.Si.



Pembimbing 2:
Dr. Suhendi, S.P., M.M.

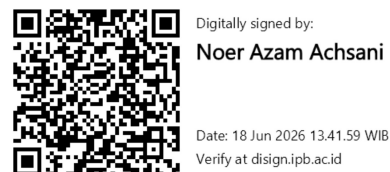


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 03 Juni 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanaahu wa Ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Januari 2024 sampai bulan Desember 2025 ini ialah Manajemen Strategik, dengan judul “Strategi Pengembangan *Quality of Work Life* Untuk Meningkatkan Keterikatan Karyawan (*Employee engagement*)”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Dr. Tanti Novianti, S.P., M.Si dan Dr. Suhendi, S.P., M.M. yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada moderator seminar dan penguji luar komisi pembimbing. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta yakni Bapak Amas dan Ibu Sutra Dewi S.Pd yang selalu memberikan do'a, dukungan serta kasih sayang yang tiada henti, serta seluruh pihak yang telah membantu selama proses penelitian dan pengumpulan data.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juni 2026

Chika Asgara Mastra

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	6
1.5 Ruang Lingkup	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Sumber Daya Manusia (SDM)	7
2.2 <i>Strategic Human Resource Management</i>	7
2.3 <i>Turnover</i>	8
2.4 <i>Employee engagement</i>	8
2.5 <i>Quality of Work Life (QWL)</i>	11
2.6 Hubungan QWL dan <i>Employee engagement</i>	14
2.7 Penelitian Terdahulu	14
2.8 Kerangka Pemikiran	16
III METODE	19
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	19
3.2 Jenis Data dan Sumber Data	19
3.3 Metode Penentuan Responden	19
3.4 Metode Analisis Data	20
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Kondisi <i>Existing</i> Pada Perusahaan PT XYZ	26
4.2 Analisis Faktor-faktor QWL Prioritas dan Keterikatan dengan <i>Employee Profile</i>	33
4.3 Strategi Pengembangan <i>Quality of Work Life</i> dan Implikasi Manajerial bagi PT XYZ	60
4.4 Implikasi Manajerial bagi PT XYZ	62
V SIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Simpulan	69
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	74
RIWAYAT HIDUP	88



DAFTAR TABEL

1	<i>Report</i> pencapaian target tahunan PT XYZ	3
2	Jumlah <i>turnover</i> semua posisi pada PT XYZ tahun 2020-2025	4
3	Jumlah <i>turnover</i> posisi AE & BD pada PT XYZ tahun 2020-2025	4
4	Jumlah populasi PT XYZ	20
5	Kebutuhan data dan metode analisis data	21
6	Indikator reliabilitas variabel-variabel	23
7	Skor penilaian tingkat kinerja dan kepentingan	23
8	Profil responden	29
9	Identifikasi faktor dan indikator <i>quality of work life</i>	30
10	Penilaian kontribusi dan kepuasan kerja karyawan	32
11	Rentang nilai klasifikasi kontribusi dan kinerja	32
12	Hasil pengukuran IPA dengan faktor QWL	34
13	Tabulasi silang masa kerja dengan kompensasi	42
14	Tabulasi silang pendidikan dengan kompensasi	43
15	Tabulasi silang masa kerja dengan pengembangan karir	44
16	Tabulasi silang pendidikan dengan pengembangan karir	45
17	Tabulasi silang masa kerja dengan komunikasi	46
18	Tabulasi silang pendidikan dengan komunikasi	47
19	Tabulasi silang masa kerja dengan kesehatan kerja	48
20	Tabulasi silang pendidikan dengan kesehatan kerja	49
21	Tabulasi silang masa kerja dengan keamanan kerja	50
22	Tabulasi silang pendidikan dengan keamanan kerja	51
23	Tabulasi silang masa kerja dengan kebanggaan	52
24	Tabulasi silang pendidikan dengan kebanggaan	53
25	Tabulasi silang masa kerja dengan penyelesaian konflik	54
26	Tabulasi silang pendidikan dengan penyelesaian konflik	54
27	Tabulasi silang masa kerja dengan partisipasi karyawan	55
28	Tabulasi silang pendidikan dengan partisipasi karyawan	56
29	Tabulasi silang masa kerja dengan keselamatan kerja	57
30	Tabulasi silang pendidikan dengan keselamatan kerja	58
31	Rekapitulasi hasil faktor QWL prioritas dan penilaian keterikatan karyawan dengan karakteristik karyawan terhadap faktor QWL	60
32	Implikasi manajerial (marketing)	65
33	Implikasi manajerial (non-marketing)	67

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR GAMBAR

1	Tingkat keterikatan karyawan	10
2	Sembilan komponen QWL	12
3	Kerangka pemikiran penelitian	18
4	<i>Importance performance matrix</i>	24
5	Struktur Organisasi PT XYZ	27
6	Diagram kartesius pada divisi marketing	35
7	Diagram kartesius pada divisi non-marketing	35

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner responden tahap 1	75
2	Kuesioner responden tahap 2	77
3	Hasil tabulasi silang	84

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.