

# **TESIS**

## **PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(STUDI PADA KARYAWAN PT. SEMEN BOSOWA MAROS)**

*Effect of Life Balance on Employee Engagement through Job Satisfaction  
as an Intervening Variable*

*(Study on Employees of PT. Semen Bosowa Maros).*

**NARISWHARI ARISANI ASRI**

**A012211101**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP  
EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(STUDI PADA KARYAWAN PT. SEMEN BOSOWA MAROS)

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar Magister

Program Studi

Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

**NARISWHARI ARISANI ASRI**

**A012211101**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(STUDI PADA KARYAWAN PT. SEMEN BOSOWA MAROS)

disusun dan diajukan oleh :


NARISWHARI ARISANI ASRI  
A012211101

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal 18 NOVEMBER 2022  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

  
Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

  
Prof. Dr. H. Samsu Alam, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19600703 199203 1 001

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

  
Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
Nip. 19680629 199403 2 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nariswhari Arisani Asri  
NIM : A012211101  
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, November 2022

Yang Menyatakan,

  
Nariswhari Arisani Asri

5000  
REPUBLIK INDONESIA  
METERAI  
TEMPEL  
DEMOMX146326050

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan perkuliahan hingga rangkaian penyusunan tesis ini dengan judul: Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engangement Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada *Karyawan PT. Semen Bosowa Maros*)

Penelitian dan penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari campur tangan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam proses penyelesaian tesis penulis. Melalui kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada dosen pembimbing penulis, Bapak **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM** dan Bapak **Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM** serta Tim Dosen Penguji tesis ini, Ibu **Prof. Dr. Hj. Dian A. S Parawansa, M.Si., Ph.D** , Ibu **Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, SE., M.si** dan Ibu **Dr. Fauziah Umar, S.E., M. Si** yang telah memberikan tenaga, waktu, dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini, hingga layaknya tesis ini untuk dipertanggung jawabkan.

Terima kasih kepada Ayah, Ibu, Saudara dan teman-teman yang selalu membantu, memberikan motivasi kepada penulis yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, kepada para staff Pascasarjana dan staff Magister Manajemen yang turut membantu penanganan administrasi selama masa studi, semoga Allah SWT membalas amal dan budi baik semuanya.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritikan yang sifatnya membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan Tesis ini. Harapan penulis, semoga Tesis ini dapat berguna dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia ditempat penelitian

sehingga dapat menjadi sumber informasi dan perbaikan lebih baik untuk kedepannya, Aamiin Yaa Rabbal Aalaamin.

Makassar, November 2022

Penulis



Nariswhari Arisani Asri

## ABSTRAK

NARISWHARI ARISANI ASRI. *Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan PT Semen Bosowa Maros* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Syamsu Alam).

Setiap perusahaan mutlak memiliki tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan dibutuhkan kinerja yang positif oleh setiap karyawan dengan memperhatikan beberapa faktor yaitu: kepuasan kerja, *employee engagement*, dan *work-life balance*. Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan antara *work-life balance* terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perusahaan PT Semen Bosowa Maros. Metode penelitian bersifat kuantitatif. Pengambilan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebanyak 93 karyawan. Data dianalisis menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, uji sobel, uji hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dan Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *employee engagement* secara positif di PT Semen Bosowa Maros.

Kata kunci: *work-life balance*, *employee engagement*, kepuasan kerja



## ABSTRACT

NARISWARI ARSIANTI ASRI. *The Effect of Work Life Balance on Employee Engagement Through Job Satisfaction as an Intervening Variable: A Study on Employees of PT. Semen Bosowa Maros* (supervised by Abdul Rahman Kadir and Syamsu Alam)

Every company has organizational goals. Achieving goals requires a positive performance of each employee with attention to several factors such as job satisfaction, employee engagement, and work-life balance. Therefore, this research aims to find out the relationship between work-life balance and employee engagement through job satisfaction as an intervening variable at PT. Semen Bosowa Maros. The research is a quantitative study, and the data collection method used a questionnaire consisting of 93 employees as the sample. The method of analysis uses validity test, reliability test, assumption test classical, path analysis, Sobel test, hypothesis testing, and coefficient of determination. Research results show that work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction; work-life balance has a positive effect and significant on employee engagement, and job satisfaction has an effect positively and significantly on employee engagement. Satisfaction work mediates the effect of work-life balance on employee engagement positively at PT. Semen Bosowa Maros.

Keywords: work-life balance, employee engagement, job satisfaction





## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.2 Employee Engagement.....	15
2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement.....	16
2.2.2 Dimensi dan Indikator Employee Engagement.....	17
2.3 Work life balance.....	19
2.3.1 Komponen-Komponen Work Life Balance.....	19
2.3.2 Dimensi Work Life Balance.....	20
2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Work Life Balance.....	21
2.3.4 Manfaat dan Fungsi Work Life Balance.....	23
2.4 Kepuasan Kerja.....	24
2.5 Penelitian Terdahulu.....	26
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	33
3.1 Kerangka Pemikiran.....	33
3.2 Hipotesis.....	34
BAB IV METODE PENELITIAN.....	35
4.1 Rancangan Penelitian.....	35
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
4.3 Populasi dan Sampel.....	35
4.3.1 Populasi.....	35
4.3.2 Sampel.....	36
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	37
4.4.1 Jenis Data.....	37
4.4.2 Sumber Data.....	37
4.5 Teknik Pengumpulan Data.....	38
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	39
4.6.1 Variabel Penelitian.....	39
4.6.2 Definisi Operasional.....	39
4.6.3 Pengukuran Variabel.....	40

4.7 Metode Analisis Data .....	40
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	46
5.2 Hasil Penelitian .....	47
5.2.1 Deskripsi Identitas Responden.....	47
BAB VI PENUTUP .....	70
6.1 Kesimpulan .....	70
6.2 Saran.....	71
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian-penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 4.1. Definisi Operasional.....	39
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan ....	49
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	49
Tabel 5.5 Kriteria Analisis Deskripsi .....	50
Tabel 5.6 Hasil Uji Frequency Work-Life Balance (X).....	51
Tabel 5.7 Hasil Uji Frequency Kepuasan Kerja (Z).....	52
Tabel 5.8 Hasil Uji Frequency Employee engagement (Y) .....	53
Tabel 5.9 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 5.10 Hasil Uji Reabilitas .....	56
Tabel 5.11 Hasil Uji Reabilitas .....	56
Tabel 5.12 Hasil Uji Reabilitas .....	56
Tabel 5.13 Hasil Uji Multikolineritas (Model 1) .....	57
Tabel 5.14 Hasil Uji Multikolineritas (Model 2) .....	58
Tabel 5.15 Pengaruh work life balance terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja .....	61
Tabel 5.16 Hasil uji T (Model 1) .....	62
Tabel 5.17 Hasil Koefisien Determinasi (R2) .....	62
Tabel 5.18 Hasil uji T (Model 1) .....	63
Tabel 5.19 Hasil uji signifikan simultan (Uji Statistik F).....	64
Tabel 5.20 Hasil Koefisien Determinasi (R2) .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....	33
Gambar 5.1 Grafik Normalitas P-Plot (Model 1) .....	57
Gambar 5.2 Grafik Normalitas P-Plot (Model 2) .....	57
Gambar 5.3 Grafik Heteroskedastisitas (Model 1) .....	58
Gambar 5.4 Grafik Heteroskedastisitas (Model 2) .....	58
Gambar 5.5 Model Struktural work life balance terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervering .....	59
Gambar 5.6 Hasil perhitungan Sobel Test pengaruh work life balance terhadap employee engagement dimediasi oleh kepuasan kerja.....	61

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era saat ini, di dalam suatu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia yang bisa memberikan kontribusi secara efektif. Kontribusi dari sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam melaksanakan operasional perusahaan sehingga harus diberdayakan dengan tepat untuk mencapai sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Menurut Artadi (2015), perusahaan perlu memperhatikan faktor sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu faktor penting penggerak perusahaan. Demi dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan, maka diperlukan pekerja yang kompeten dalam mengerjakan tugasnya. Hal ini membuat manajemen perusahaan perlu menaruh perhatian terhadap pengelolaan dan investasi sumber daya manusia. Melakukan investasi pada sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah. Tantangan dalam hal mengelola karyawan ialah setiap karyawan mempunyai keinginan, pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang dibawa ke dalam organisasi. Saat ini perusahaan menginginkan karyawan yang proaktif, menunjukkan inisiatif, self-directed, dan bertanggung jawab atas perkembangan dan performa mereka sendiri (Bakker, Schaufeli, Leiter dan Taris, 2008).

Sedangkan istilah lain dari MSDM adalah proses untuk mendapatkan hal-hal seperti melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus

relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan kerja serta segala hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015:4).

Sumber daya manusia sebagai bagian terpenting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena kunci keberhasilan untuk memenangkan bisnis agar mampu survive dan berkembang berada pada sumber daya manusia selaku pelaku bisnis (Handoko, 2001). Persaingan dalam menghadapi era globalisasi menuntut perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Maju mundurnya suatu perusahaan ikut ditentukan oleh kualitas karyawan atau pegawai yang merupakan unsur terpenting. Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang profesional, kinerja karyawan yang tinggi merupakan satu hal yang menjadi harapan perusahaan. Produktivitas perusahaan bisa meningkat secara keseluruhan dan dapat bertahan dalam persaingan global dengan didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang semakin tinggi. Kinerja yang optimal merupakan hasil dari kinerja yang baik dimana hal tersebut mencerminkan kemampuan karyawan. Kinerja karyawan pada umumnya diartikan sebagai sebuah kesuksesan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam mencapai target kerja melalui tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Produktivitas organisasi ditentukan oleh upaya dan keterikatan kerja oleh karyawan (Musgrove, Ellinger, & Ellinger, 2014). Lebih lanjut, penelitian menyatakan karyawan yang terikat secara konsisten terbukti lebih produktif, menguntungkan, lebih merasa aman, lebih sehat, dan cenderung bertahan di perusahaan mereka (Fleming & Asplund, 2007; Wagner & Harter, 2006 dalam Ahuja dan Modi, 2015).

*Work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) merupakan komponen yang termasuk faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang

merupakan suatu keadaan yang melibatkan kesejahteraan karyawan didalam suatu perusahaan. Hal-hal yang terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu tanggung jawab sosial bagi organisasi terhadap pekerjanya. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan merupakan keadaan keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama (Lockwood, 2003:2).

Pengertian lainnya menyebutkan bahwa work life balance didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka. Keseimbangan kehidupan kerja, selain hubungan antara fungsi kerja dan keluarga, juga melibatkan peran lain dalam bidang kehidupannya (Delecta, 2011:186). Definisi dari WLB sendiri menurut para ahli tidak ada pengertian spesifik, namun WLB dapat diartikan jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang dinikmati (Meenakshi, Subrahamanyam, dan Ravichandran, 2013). WLB tercapai dimana ada manfaat bersama bagi karyawan dan organisasi (Mesimo-Ogunsanya, 2017). WLB ialah mengenai cara membantu karyawan untuk mempertahankan gaya hidup yang sehat dan bermanfaat yang pada nantinya akan mengarah pada peningkatan kinerja (Grimm, 2017). Menurut Oludayo, Falola, Obianuju, & Demilade(2018), Work-Life Balance (WLB) ialah konsep yang dirancang untuk meningkatkan prediktabilitas pekerjaan dan keberlanjutan karir pada karyawan.

*Work Life Balance* dapat menciptakan suatu kepuasan kerja bagi karyawan (Rondonuwu et al., 2018). Hal tersebut dikarenakan karyawan yang puas mengenai kebijakan di tempat kerjanya dapat memiliki peningkatan produktivitas dan kinerja. Upaya perusahaan dalam meningkatkan hal tersebut dapat dilakukan

dengan menerapkan work life balance pada kehidupan kerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, hasil penelitian Pangemanan et al. (2017) dan Rondonawu et al. (2018) juga menunjukkan adanya pengaruh antara work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan hasil tersebut, hasil penelitian dari Lumunon et al. (2019) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan dan kondisi yang menyokong atau tidak menyokong seorang pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan seperti upah yang diterima, peluang pengembangan karier, hubungan personal dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan (Smith, Kendall & Hulin dalam Saputra, 2015: 17). Ketidakpuasan menjadi sumber permasalahan yang muncul dalam organisasi seperti menurunnya kinerja baik secara kualitatif ataupun kuantitatif, ketidakhadiran, keterlambatan, konflik atasan dan bawahan hingga terjadinya pengunduran diri (Robbins dalam Iwayan, 2015:111). Perusahaan harus berusaha menjaga kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan di dalam organisasi tidak lepas dari Work Life Balance. Selain work life balance, terdapat faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya employee engagement (Vazirani dalam Elvani, 2019). Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Afifah (2020) dan Dewantara dan Wulanyani (2019) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap employee engagement yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat employee engagement karyawan. Berbeda dengan hasil tersebut, hasil dari penelitian Sari dan Yuniawan (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki



pengaruh terhadap employee engagement yang berarti bahwa kepuasan kerja yang ada pada karyawan belum cukup meningkatkan employee engagement dari karyawan.

Employee engagement dianggap sebagai kunci dalam menghantarkan organisasi ke tingkat yang lebih tinggi dalam perusahaan untuk menjalankan dan mencapai bisnis yang sukses. Di dalam organisasi, employee engagement sebagai kekuatan utama dalam mencapai tujuan organisasi (Corace et al dalam Fahmi, 2017). Employee engagement memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu organisasi, terutama bagi organisasi yang bertumpu terhadap modal manusia. Salah satu cara mempertahankan karyawan ialah dengan cara melakukan ikatan antara perusahaan dengan karyawan. Ikatan atau keterikatan pada perusahaan dapat dilakukan melalui employee engagement. Menurut Schaufeli, Salanova, Gozales-roma, & Baker (2003) Employee engagement merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang di karakteristik dengan tiga dimensi yaitu: 1) Vigor, merujuk pada level energi dan resiliensi yang tinggi. 2) Dedication, merujuk pada keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan. 3) Absorption, merujuk pada kondisi menyenangkan ketika bekerja dan terbenam dengan aktivitas pekerjaannya. Menurut Purwanto (2015) istilah Employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh Khan (1990), yang dimaksud berupa sejauh mana individu berkomitmen untuk membantu organisasi dengan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari standar yang ditetapkan. Employee engagement dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya work life balance. Nafiudin (2015) berpendapat bahwa karyawan yang merasa stress saat bekerja dan tidak dapat mengatur work life balance dalam kehidupannya, maka karyawan tersebut akan mengundurkan

diri dari perusahaan dikarenakan kurangnya engagement atau keterikatan kerja yang dimilikinya. Pendapat tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2021), Bara dan Rahman (2020), dan Hastuti (2018) yang menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh terhadap employee engagement. Menurut studi yang dilakukan oleh Mohd, Shah, dan Zailan (2016), menyebutkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi employee engagement adalah reward, lingkungan kerja, dan work life balance (Scott & McMullen, 2010). Hal tersebut berarti bahwa apabila karyawan memiliki work life balance, maka employee engagement mereka akan lebih kuat. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Chan et al. (2020) memiliki hasil penelitian bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap employee engagement. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi work life balance, maka semakin rendah tingkat employee engagement karyawan.

Dalam menyusun dan mengimplementasikan *employee engagement*, penting bagi perusahaan untuk tidak sekedar mengetahui apa itu employee engagement, namun juga memetakan posisi karyawan di beragam tingkatan *employee engagement*. Berikut adalah berbagai macam tipe karyawan yang dapat diukur dari tingkat *engagement* mereka dengan perusahaan. Ada 2 tipe tingkatan yaitu Tidak *engaged*, dan *engaged / feel engaged* (Katrina dan Sumbodo, 2015). Sedangkan PT. SEMEN BOSOWA MAROS sendiri berada di tingkatan *engaged* dimana Karyawan tipe ini sudah tahu apa saja yang menjadi tanggung jawabnya dan berani untuk terus memaksimalkan kemampuannya. Mereka menyadari bahwa kehadirannya penting di dalam perusahaan, sehingga mereka selalu termotivasi untuk melakukan yang terbaik, terlepas apa pun jawabannya. Terbukti dengan selalu diadakannya penugasan pelatihan / pembelajaran oleh perusahaan

seperti coaching session for CCR supervisor, spiritual leadership dan pelatihan value safe dissemination untuk meningkatkan engagement karyawannya.

Pabrik Semen Bosowa di Kabupaten Maros merupakan salah satu Badan Usaha Milik Swasta yang bergerak dibidang Prasarana dan Ekonomi yang diharapkan dapat hidup dan berkembang guna memenuhi kebutuhan Pembangunan Ekonomi Masyarakat dan Negara. Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari karyawannya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para karyawan tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi (Abdullah, 2006). Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, penelitian ini disesuaikan untuk menguji pengaruh work life balace terhadap *employee engagement* melalui kepuasan krja sebagai intervening.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, sehingga rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah work life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT.Semen Bosowa Maros?
2. Apakah work life balance berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT.Semen Bosowa Maros?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee angangement* pada PT.Semen Bosowa Maros?

4. Apakah work life balance berpengaruh terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja pada PT.Semen Bosowa Maros?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan work life balance terhadap kepuasan kerja pada PT.Semen Bosowa Maros.
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan work life balance terhadap *employee engagement* pada PT.Semen Bosowa Maros.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada PT.Semen Bosowa Maros.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan work life balance terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja pada PT.Semen Bosowa Maros.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian tersebut, maka manfaat yang diharapkan pada penelitian ini yaitu ebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah work life balance terhadap employee engagement melalui kepuasan kerja karyawan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pengelola PT.Semen Bosowa Maros mengenai pentingnya work life balance terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan proposal penelitian ini dibagi menjadi tiga bab, antara lain:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari landasan teori yang membahas mengenai kompensasi, konflik dan loyalitas karyawan. Selanjutnya uraian tentang penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan analisis data.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisikan simpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu sumber daya sangat penting bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai gerakan untuk menunjukkan pengakuan terhadap manusia sebagai aset yang potensial agar dapat dikembangkan sehingga dapat berkontribusi maksimal terhadap organisasi ataupun pengembangan diri. Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatankegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Edison, dkk (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Yani (2012) mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan,

pengadaan, dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni untuk melakukan perencanaan, pengelolaan, dan proses pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar sesama pegawai dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga tercipta efektivitas dan efisiensi kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi sumber daya manusia yakni melaksanakan segala tugas yang dilakukan manusia dalam rangka untuk mendukung tugas manajemen (perusahaan) dalam menjalankan roda organisasi serta mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan, Perencanaan untuk sumber daya manusia (human resources planning) dapat diartikan sebagai proses perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan yang dilakukan disesuaikan dengan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian, Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk pengorganisasian pegawai dengan cara menetapkan membagi tugas kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan, Pengarahan (directing) diartikan sebagai kegiatan untuk semua pegawai agar bekerja sama dan serta efektif dan efisien untuk membantu

tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dengan cara menugaskan bawahan untuk mengerjakan semua tugas dengan baik.

4. Pengendalian, Pengendalian (controlling) merupakan segala kegiatan untuk pegawai agar dapat taat pada aturan perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Apabila ditemukan kesalahan maka dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kerja sama, perilaku, proses pelaksanaan kerja serta menjaga situasi kerja.

5. Pengadaan, Pengadaan (procurement) meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan dilakukan untuk membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan, Pengembangan (development) merupakan kegiatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral pegawai dengan media pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan para pekerja di masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi, Kompensasi (compensation) menjadi balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) yang berupa uang ataupun barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian, Pengintegrasioan (integration) menjadi kegiatan dalam



mempersatukan segala kepentingan dari perusahaan dan kebutuhan pegawai guna menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan. Untuk memperoleh laba, maka perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan dari para pekerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan, Pemeliharaan (maintenance) merupakan serangkaian kegiatan dengan maksud untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik mental dari para pegawai, serta loyalitas agar mereka bekerjasama hingga masa kerja berakhir. Pemeliharaan yang baik dapat dilakukan dengan melakukan program kesejahteraan terhadap pekerja berdasarkan kebutuhan dengan pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian, Pemberhentian (separation) merupakan kondisi putusnya hubungan kerja seseorang dengan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian terjadi karena keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia yakni untuk memaksimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan semacam pembagian peran dan tanggung jawab ketika melaksanakan aktivitas operasional Sunyoto (2015). Mengemukakan bahwa ada empat tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu:

a. Tujuan sosial, Tujuan sosial untuk manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggungjawab secara etis akan kebutuhan serta tantangan dari masyarakat sekaligus meminimalkan dampak negatif dari keberadaan suatu organisasi. Keberadaan unit bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat di sekitarnya dan membantu memecahkan masalah sosial,

b. Tujuan organisasi, Tujuan organisasi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Oleh karena itu pembentukan Departemen sumber daya manusia bermaksud untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan fungsional, Tujuan fungsional dari manajemen sumber daya manusia akan menjadi tujuan untuk tetap mempertahankan kontribusi dari departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi. Pemborosan yang terjadi pada sumber daya manusia disebabkan oleh departemen sumber daya manusia yang terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan pribadi, Tujuan pribadi akan menjadi tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitas pada organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka pegawai akan memilih untuk menarik diri dari suatu organisasi. Konflik yang terjadi akan tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menimbulkan keinginan yang lemah untuk bekerja, sabotase, dan ketidakhadiran, Kegagalan yang dialami oleh pegawai yang mengharapkan organisasi untuk membuat mereka puas akan pekerjaannya.

## 2.2 Employee Engagement

Keterlibatan karyawan adalah istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia dan sering digunakan oleh perekrut atau konsultan (Gallup Consulting. U.S. Employee Engagement, 2017) mengemukakan bahwa "Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace". Artinya, keterlibatan karyawan sebagai komitmen, semangat, dan komitmen terhadap pekerjaan dan tempatnya bekerja (Stephen P. Robbins, 2015) menyatakan bahwa Employee engagement yaitu keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual terhadap kerja yang dilakukan. (Albrecht, 2010) keterlibatan karyawan dikatakan sebagai keadaan karyawan yang secara psikologis terlibat dalam pekerjaan. Karyawan secara fisik, kognitif dan emosional terlibat dalam melakukan tugas merekamenyatakan Employee engagement berdasarkan pada definisi di atas adalah seorang karyawan yang senang melakukan perkejaannya dengan memberikan kerja yang optimal terhadap organisasi atau perusahaan sehingga karyawan memberikan hasil yang melebihi standar yang diberikan oleh perusahaan

(Gallup Consulting. U.S. Employee Engagement) dalam [www.businessjournal.gallup.com](http://www.businessjournal.gallup.com) terdapat 3 tipe karyawan sesuai tingkat employee engagement terhadap karyawan, yaitu:

1. Engaged, atau karyawan yang antusias dalam pembangun karena kinerjanya yang tinggi. Karyawan dianggap "engaged" ketika mereka bekerja dengan penuh semangat, merasakan hubungan yang kuat dengan perusahaan, dan dapat berinovasi untuk memajukan organisasi.
2. Not engaged, karyawan dikatakan "Not engaged" saat bekerja mereka melewati hari kerjanya begitu saja atau sekedar hadir fisiknya namun pikirannya tidak berfokus pada pekerjaannya, serta hanya menggunakan

waktu untuk pekerjaannya, namun tidak menggunakan energi dan passion mereka.

3. Actively disengaged, yaitu disaat mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya namun, berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan juga berbeda dengan rekan kerjanya yang memiliki keterikatan (engaged).

(Albrecht, 2010) merangkum beberapa gejala employee engagement antara lain:

1. Karyawan akan memberikan semua usaha terbaik secara fisik, pemikiran, maupun perasaan dalam menjalankan pekerjaannya
2. Karyawan memberikan seluruh tenaga, antusiasme, semangat, dedikasi didalam dirinya sehingga merasakan kesenangan saat melaksanakan pekerjaannya
3. Karyawan berfokus pada tujuan perusahaan dan karyawan merasa memiliki ikatan emosi antara dengan perusahaan.

### **2.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement**

Terdapat 7 faktor yang mendorong employee engagement menurut Anitha dalam (Lina, 2019) yaitu:

1. Lingkungan kerja, Lingkungan tempat kerja sebagai tempat dalam membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan dan kenyamanan saat bekerja dianggap sebagai penentu utama employee engagement.
2. Kepemimpinan, pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan seluruh sumber daya sebagai penggerak organisasi dan mengapresiasi usaha karyawan sebagai peran utama dalam menentukan keberhasilan

perusahaan.

3. Tim dan hubungan rekan kerja, Keterikatan dengan perusahaan bisa didapat dengan memiliki hubungan baik, mendapat dukungan dan motivasi dari rekan kerja yang membuat karyawan untuk lebih terikat dengan perusahaan.
4. Pelatihan dan pengembangan diri, Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi dengan memberikan jenjang karir, penghargaan dan pelatihan oleh perusahaan dapat menentukan employee engagement terhadap perusahaan.
5. Kompensasi, Kompensasi keuangan dan non-keuangan yang dapat diberikan karyawan seperti gaji, pengakuan dan penghargaan dari perusahaan yang membuat karyawan ingin terlibat dalam perusahaan
6. Kebijakan organisasi, Peraturan yang diterapkan organisasi seperti kerja yang fleksibel dan membebaskan karyawan berekspresi untuk membantu sebagai penyeimbang kehidupan karyawan.
7. Kesejahteraan Kerja, Kenyamanan yang diberikan saat bekerja, dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan akan membuat karyawan lebih terlibat lagi dalam perusahaan.

### **2.2.2 Dimensi dan Indikator Employee Engagement**

(Fleming, J.H dan Asplund, 2007) memiliki dimensi dalam mengukur employee engagement yaitu:

1. Tingkatan terbawah: What do I get? Pada tingkatan ini tergantung apa yang akan diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaan tersebut di organisasi.
2. Tingkatan kedua: What do I give? Tingkat ini memahami apa yang

diharapkan organisasi terhadap apa yang dimiliki karyawan

3. Tingkatan ketiga: How do I belong? Tingkat ini karyawan akan tinggal lebih lama dengan organisasi yang telah memperlakukannya sebagai bagian dari organisasi.
4. Tingkatan teratas: How can we grow? Tingkat ini karyawan dapat bertumbuh dan berkembang seperti mendapat promosi, kenaikan gaji dan juga penghargaan karena telah memberikan kontribusi bagi organisasi

Sedangkan, indikator yang digunakan dalam mengukur employee engagement menggunakan 12 indikator yang dikembangkan oleh (Gallup, 2006) yaitu:

1. Sesuatu yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan
2. Memiliki kebutuhan yang menunjang dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. Memiliki kesempatan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab
4. Menerima penghargaan atau pujian karena telah mengerjakan pekerjaan dengan baik
5. Adanya kepedulian dari orang-orang di dalam lingkungan kerja
6. Terdapat orang dalam lingkungan kerja yang mendorong perkembangan diri
7. Menghargai pendapat didalam lingkungan kerja.
8. Merasa misi dan tujuan perusahaan adalah penting
9. Komitmen setiap orang untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas
10. Memiliki teman baik di lingkungan kerja
11. Seseorang peduli tentang perkembangan individu
12. Memiliki kesempatan belajar dan tumbuh dalam lingkungan kerja

## **2.3 Work life balance**

*Work life balance* umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau mempertahankan segala aspek yang ada di dalam kehidupan manusia. Hutcheson dalam Nur dan Kadarisman (2016) menambahkan work-life balance mencakup lebih dari waktu, termasuk merasa baik tentang tingkat keterlibatan dalam pekerjaan maupun peran non-kerja.

Lockwood dalam Diah & Al Musadieq (2018) work-life balance adalah kondisi keseimbangan pada dua tuntutan yaitu pekerjaan dan kondisi individu seseorang. Selanjut Delecta dalam Diah & Al Musadieq (2018) menambahkan bahwa work-life balance adalah kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Penjelasan lain tentang work-life balance oleh McDonald and Bradley dalam Ayu (2020) adalah merupakan sejauh mana individu merasa puas dan terlibat secara seimbang pada peran-perannya dalam pekerjaan maupun kehidupan lainnya diluar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa work-life balance adalah pandainya seseorang dalam memisahkan kepentingan pribadi dengan kepentingan pekerjaan tanpa terganggunya pekerjaan yang ditentukan oleh tempat seseorang tersebut bekerja.

### **2.3.1 Komponen – Komponen Work-life Balance**

Ada 4 komponen penting yang menjadi alat ukur dalam work-life balance menurut Fisher dalam Poulouse dan Sudarsan (2014), yaitu:

1. Waktu, Meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja.
2. Perilaku, Meliputi adanya tindakan untuk mencapai tujuan yang

digunakan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

3. Ketegangan (strain), Meliputi kecemasan tekanan, kehilangan aktivitas penting pribadi dan sulit mempertahankan perhatian.
4. Energi, merupakan sumber terbatas dalam diri manusia untuk mencapai tujuan sehingga apabila individu kekurangan energi untuk melakukan aktivitas, maka dapat meningkatkan stres.

### **2.3.2 Dimensi Work-life Balance**

Hudson (2005) berpendapat bahwa ada beberapa dimensi atau aspek-aspek pada work-life balance, yaitu:

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance) Greehouse (2003): Jumlah waktu yang sama untuk pekerjaan dan peran keluarga.
2. Keseimbangan Keterlibatan (Involvement Balance) Greehouse (2003): Tingkat keterlibatan psikologis yang sama dalam pekerjaan dan peran keluarga.
3. Keseimbangan Kepuasan (Satisfaction Balance) Greehouse (2003): Tingkat kepuasan yang sama dengan pekerjaan dan peran keluarga.

Fisher dalam Adiningtyas dan Mardhatillah (2016) menyatakan terdapat empat komponen work-life balance menjadi dasar dalam mengembangkan alat ukur work-life balance. Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan butir-butir yang digolongkan menjadi empat dimensi, yaitu:

1. WIPL (Work Interference With Personal Life). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu.
2. PLIW (Personal Life Interference With Work). Dimensi ini mengacu pada



sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.

3. PLEW (Personal Life Enhancement of Work). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.
4. WEPL (Work Enhancement of Personal Life). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

### **2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Work-life Balance**

Poulose dan Sudarsan (2014) faktor–faktor yang mempengaruhi work-life balance, sebagai berikut:

1. Individual Factors (Faktor Individu)
  - a. Personality (Kepribadian), Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.
  - b. Psychological well-being (Kesejahteraan Psikologis), Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. Psychological well-being berkorelasi positif dengan work-life balance. Pekerja dengan psychological well-being yang tinggi memiliki tingkat work-life

balance yang tinggi pula.

- c. Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional), Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

## 2. Organisational Factor (Faktor Organisasional)

- a. Work Arrangement (Pengaturan Kerja), Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu pegawai untuk mengatur antara pekerjaan dan aktifitas diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.
- b. Work-life balance Policies and Programs
- c. Work Support (Dukungan Organisasi), Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan work-family policies/benefit dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.
- d. Job Stress (Stress kerja), Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.
- e. Technology (Teknologi), Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pngelolaan waktu.
- f. Role Related Factors (Peran) Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya work-life conflict. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi,

semakin sulit pula tercapainya Work-life Balance.

3. Societal Factors Influencing
  - a. Child Responsibility (Pengaturan Perawatan Anak) Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan peran pekerjaan dan keluarga.
  - b. Family Support (Dukungan Keluarga) Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.
4. Faktor Lainnya Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat pegawai, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

#### **2.3.4 Manfaat dan Fungsi Work-life Balance**

Hubson, Delunas dan Kesic dalam Poulouse dan Sudarsan (2014), tercapainya work-life balance menghasilkan beberapa keluaran yang terbagi menjadi dua kategori yaitu: keluaran yang berkaitan dengan pekerjaan atau karir dan keluaran yang tidak terkait dengan karir. Fungsi work- life balance pada bidang pekerjaan atau karir adalah:

1. Kepuasan Kerja Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa work-life balance berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki work-life balance tinggi memiliki kepuasan kerja yang tinggi pula.
2. Komitmen terhadap Organisasi Work-life balance juga berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi work-life balance seseorang karyawan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Minimnya Turnover Work-life balance telah dibuktikan berhubungan

signifikan dengan turnover. Hubungan yang dimiliki antara work-life balance dan turnover adalah hubungan negatif. Semakin tinggi work-life balance yang dimiliki seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat turnover karyawan.

4. Minimnya Ketidakhadiran dalam Pekerjaan Berbagai penelitian menunjukkan bahwa work-life balance berhubungan signifikan dengan ketidakhadiran atau absen karyawan. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif, sehingga semakin tinggi work-life balance seseorang karyawan maka semakin rendah tingkat ketidakhadiran karyawan tersebut.
5. Performa Kerja Work-life balance memiliki hubungan yang signifikan dengan performa kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang memiliki work-life balance tinggi memiliki performa kinerja yang baik.

Dari teori kehidupan keseimbangan kerja atau work-life balance maka yang menjadi indikatornya adalah keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, keseimbangan kepuasan.

## **2.4 Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dan Judge dalam Ningkiswari dan Ratna (2017), suatu organisasi cenderung lebih efektif ketika tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi daripada organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja karyawan yang rendah.

Menurut Robbins dan Judge dalam Juwita dan Devy (2018), kepuasan kerja merupakan respon individu terhadap ketidaksesuaian antara imbalan yang diterima dengan yang seharusnya diterima terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbins dalam Prasetyo dan Puspa (2019) terdapat beberapa indikator yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Tingkat upah dilihat sebagai adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Orang—orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Peneliti menjelaskan secara singkat terkait beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa orang atau peneliti yang dijadikan sebagai referensi guna menunjang penelitian ini, adapun deskripsi beberapa penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian-penelitian Terdahulu**

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Dwi Putri Larasati (2018)	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Pada Generasi Milenial	Work Life Balance, Employee Engagement	Analisa Regresi Linear	Hasil penelitian diatas telah mendukung hasil dari penelitian ini, dimana pada penelitian ini diketahui bahwa adanya hubungan antara work life balance dengan employee engagement. Work life balance memberikan kontribusi sebesar 14.3 % pada employee engagement yang berarti 86.7 % ialah faktor lain yang mempengaruhi tingkat employee engagement karyawan. Beberapa faktor yang mungkin dapat meningkatkan employee engagement antara lain perilaku dari atasan, tantangan, hubungan antara rekan kerja, dan lainnya
2	Ghinayati Rodhiyatu Aliya, Romat Saragih (2020)	Pengaruh Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Telkom Divisi Regional III Jawa Barat	Work Life Balance, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja mempunyai pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, selain secara langsung mempengaruhi variabel ini juga

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					<p>dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menghubungkan variabel keselamatan kerja dan variabel kesehatan</p> <p>kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Ini berarti bahwa kepuasan kerja tidak sepenuhnya menjadi tolak ukur dalam menentukan kinerja karyawan, karena hasil penelitian ini menyatakan kesehatan dan keselamatan kerja adalah prioritas dalam melaksanakan pekerjaan yang beresikotinggi.</p>
3	Rina Novianty Ariawaty, Mega Dwi Cahyani (2019)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work Life Balance Karyawan	Employee Engagement, Work Life Balance	Partial Least Square	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement pada dimensi fisik memiliki nilai paling rendah dibanding dimensi yang lain dalam indikator waktu yang dihabiskan di tempat kerja. Fenomena menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meninggalkan kantor lebih lama untuk menghindari padatnya arus lalu lintas saat pulang kerja, bukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh</p>

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					karena itu, agar karyawan mau secara sukarela menghabiskan waktu lebih lama di tempat kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, maka dapat didukung oleh sarana pelepas penat yang tepat misalnya ruangan khusus untuk beristirahat bagi karyawan
4	Tara Shankar, Jyotsna Bhatnagar (2010)	A Model of Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance and Turnover Intention	Work Life Balance, Employee Engagement, Emotional Consonance/Dissonance, Turnover Intention	Path Analysis	Hasil penelitiannya Model perlu diuji melalui kuesioner tentang WLB untuk dikembangkan dalam konteks India, yang menangkap semua variabel yang disorot dalam model. Selanjutnya apakah variabel wlb berdampak pada niat untuk berhenti/niat untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Garis investigasi ini akan memberikan wawasan yang sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah terkait gesekan. Ini juga akan berimplikasi pada perancangan intervensi untuk membuat tempat kerja menjadi tempat yang bagus untuk bekerja. Penelitian ini akan memiliki implikasi praktis untuk intervensi SDM. Intervensi SDM yang menangani WLB akan menjadi sumber proposisi nilai pemberi kerja dan dalam jangka panjang dapat memberikan organisasi



No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Putri Bhuana Katili, W. Wibowo, Maruf Akbar (2021)	The Effects of Leaderships Style, Work Life Balance And Employee Engagement Performance	Work Life Balance, Employee Engagem ent, Leadershi ps Style	Structural Equation Modelling	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap employee engagement. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepemimpinan melalui employee engagement terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan. Jadi keterlibatan karyawan memainkan peran mediator dengan baik. Penelitian menunjukkan hasil yang sama pada pengaruh work-life balance serta pengaruh gaya kepemimpinan melalui employee engagement terhadap kinerja karyawan. Jadi keterlibatan karyawan juga memainkan peran mediator dengan baik.
6	Stefanus Rumangki , Z Zuriana (2019)	Work Life Balance As a Predictor Of Organizational Commitment	Work Life Balance, organizati onal commitm ent	Measured by Instrument Developed	Hasil penelitiannya regresi berganda sebagaimana disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa keseimbangan waktu berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( $\beta=2.124$ ; $p<0,01$ ). Dengan demikian hipotesis 1 didukung, artinya jika organisasi memberikan keseimbangan waktu kerja melalui fleksibilitas kerja,

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					karyawan dapat melakukan beberapa kegiatan seperti kumpul keluarga dan olahraga maka mereka merasakan keseimbangan waktu antara pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan. Keseimbangan kehidupan kerja yang disediakan oleh organisasi menciptakan komitmen organisasi
7	Kurniawan Bima Aryateja, Dewi Susita, Karuniana Dianta (2021)	The Influence of Work Life Balance and Work Environment on Employee Commitment	Work Life Balance, Work Environment, Employee Commitment	Path Analysis	Hasil penelitiannya Untuk memiliki Work-Life Balance yang baik, perlu juga mengatur jam kerja, melaksanakan program olahraga bersama secara rutin, serta kegiatan gathering secara rutin. Sedangkan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang sesuai, diperlukan kondisi yang membuat karyawan betah dan betah bekerja, sehingga karyawan akan melakukan aktivitasnya secara produktif sehingga waktu kerja yang digunakan jauh lebih efektif dan mampu menciptakan kinerja yang tinggi.
8	Nafiudin, Andari, Erlina, Gentari (2018)	Mengukur Perbedaan Work-Life Balance Dan Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Y Di Perusahaan Wilayah	Work Life Balance, Employee Engagement	Descriptive Comparative Survey	Hasil Penelitian bahwa uji validitas instrumen bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel work-life balance di Wilayah Cikupa Mas dinyatakan valid adapun arata-rata r hitungnya sebesar

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Cikande Modern Serang Banten Dan Wilayah Cikupa Mas Tangerang Banten.			0.617 dan r tabel sebesar 0,235 dengan taraf signifikasni 0,05. Sedangkan Employee Engagement rata-rata r hitungnya sebesar 0.625. dan untuk uji validitas intrumen work-life balance wilayah cikande modern pun dinyatakan valid dengan rata-rata r hitungnya 0.363 sedangkan untuk variabel Employee Engagement rata-rata r hitungnya sebesar 0.828, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid
9	Rebecca, Sarinah, Achmad Irvan Dwi Petra (2020)	Hubungan antara Work Life Balance dengan Employee Engagement Pada Bank Sinarmas KC Medan	Work Life Balance, Employee Engagem ent	Total sampling	Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara work life balance dengan keterikatan pegawai, artinya karyawan yang bisa membagi kehidupan pribadi dan pekerjaan memiliki keterikatan pegawai yang tinggi juga. Sementara itu , beberapa faktor lain yang juga dapat mempengaruhi keterikatan pegawai diantaranya seperti work values, self-efficacy, locus of control, attitude toward teaching, labor relationship, job satisfaction, dan teaching competency

No.	Penulis (Tahun Penelitian)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
10	Viraj Vellya, Riane Johnly, Wehelmina Rumawas (2020)	Employee Engagement sebagai Pemoderasi Work Life Balance dengan Turnover Intention	Employee Engagement, Work Life Balance, Turnover Intention	Struktural Equation Modelling, Partial Least Square	Penelitian ini membahas mengenai pengaruh worklife balance dan employee engagement baik sebagai variabel independen maupun sebagai variabel moderasi terhadap turnover intention menemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara worklife balance terhadap turnover intention pada karyawan PT. Astra International Tbk. Daihatsu Cabang Malalyang

Sumber: Data diolah