

TESIS

ANALISIS PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI SULSELRABAR

ANALYSIS OF WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PLN (PERSERO) SULSELRABAR MAIN DISTRIBUTION UNIT

**WAHYUNUR
A022222006**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

TESIS

ANALISIS PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI SULSELBAR

ANALYSIS OF WORK LIFE BALANCE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT PLN (PERSERO) SULSELBAR MAIN DISTRIBUTION UNIT

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**WAHYUNUR
A022222006**



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

TESIS

ANALISIS PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI SULSELBAR

Disusun dan diajukan oleh

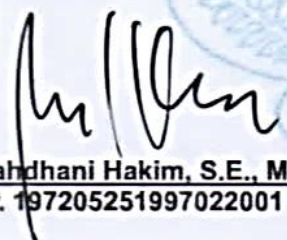
**WAHYUNUR
A022222006**


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister **Sains Manajemen** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 29 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Dr. Wahdhani Hakim, S.E., M.Si.
NIP. 197205251997022001


Dr. Wahda, S.E., M.Pd.
NIP. 197602082003122001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin





Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg., C.MP.CMA.
NIP. 197412062000121001

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama - : Wahyunur

NIM : A022222006

Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sebenar- benarnya bahwa tesis yang berjudul:

ANALISIS PENGARUH *WORK LIFE BALANCE* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI SULSELBAR

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis ter kutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur- unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan di proses sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 pasal 70).

Makassar, 22 Juli 2024

Yang membuat

yataan,

Wahyunur



ABSTRAK

WAHYUNUR, *Analisis Pengaruh Work Life Balance dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar* (dibimbing oleh Wardhani Hakim dan Wahdah).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *work life balance* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UID Sulselrabar, Sampel dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan PT PLN (Persero) UID Sulselrabar yang berjumlah 149 karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini melibatkan analisis statistik deskriptif dan Inferensial dengan menggunakan software SmartPLS Versi 3.0. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *work life balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta *employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: *work life balance*, *employee engagement*, kinerja karyawan, kepuasan kerja.



ABSTRACT

WAHYUNUR. *Analysis of Work-Life Balance and Employee Engagement Effect on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT PLN (Persero) Sulselrabar Main Distribution Unit* (Supervised by Wardhani Hakim and Wahdah).

This research aims to determine the effect of work-life balance and employee engagement on employee performance through job satisfaction at PT PLN (Persero) *Sulselrabar* Main Distribution Unit. This study's sample consisted of all PT PLN (Persero) *Sulselrabar* Main Distribution Unit employees, totaling 149 employees. The approach used in this research is quantitative. Data analysis in this research involved descriptive and inferential statistical analysis using SmartPLS Version 3.0 software. The results of this study show that work-life balance has a positive but not significant effect on employee performance, employee engagement has a positive and significant effect on employee performance, work-life balance has an indirect effect on employee performance through job satisfaction, and employee engagement has an indirect effect directly on employee performance through job satisfaction.

Keywords: Work-Life Balance, Employee Engagement, Employee Performance, Job Satisfaction.



PRAKATA

Puji Syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala Rahmat dan kasihnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi SULSELBAR”, sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Sains Manajemen (M.S.M) pada program Strata Dua (S2) Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. *Shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW atas segala petunjuk bagi semua umatnya.

Tentu penulis sadari bahwasanya tesis ini terdapat banyak kekurangan sehingga peneliti mengharapkan kritikan dan saran yang membangun dalam tulisan ini serta dalam proses penyusunan tesis ini dilandasi dengan penuh kesungguhan dan kesabaran serta bantuan dari banyak pihak sehingga dapat terselesaikan dalam waktu yang tepat. Oleh karena itu peneliti ingin berterima kasih atas segala bantuan dan doanya kepada:

1. Kepada Orang tua Tercinta Bapak Burhanuddin dan Ibu Marwati yang tiada hentinya memberikan kasih sayang, doa, semangat dan dukungan penuh sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Kedua saudaraku Anugrawati dan Sriwahyuni yang juga tiada henti memberikan doa dan dukungannya
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta staf dan jajarannya;
4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
5. Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE. M.Si., M.Mktg., C.MP, CMA selaku ketua program studi Magister Sains Manajemen
6. Ibu Dr. Wardhani Hakim, S.E., M.Si. selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd. selaku pembimbing II dengan segala arahan dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini
7. Bapak Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, S.E., M.Si., Bapak Hendragunawan Sardjan Thayf, S.E., M.Si., M. Phil., dan Ibu Dr. Asty

Almada, S.E., M.Si. selaku tim penguji dengan segala arahan, bimbingan dan saran sehingga tesis ini dapat terselesaikan

8. Pegawai akademik program studi Magister Sains Manajemen, kemahasiswaan, dan perpustakaan atas segala bantuannya dalam berbagai proses administrasi
9. Teman-teman seperjuangan di kelas Magister Sains Manajemen 2022 atas dukungan dan kebersamaannya
10. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.1.4. | Kepuasan Kerja | 26 |
| 2.1.4.1. | Pengertian Kepuasan Kerja | 26 |
| 2.1.4.2. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja | 29 |
| 2.1.4.3. | Indikator Kepuasan Kerja | 29 |
| 2.1.4.4. | Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan | 30 |
| 2.1.5. | Kinerja Karyawan..... | 32 |
| 2.1.5.1. | Pengertian Kinerja Karyawan..... | 32 |
| 2.1.5.2. | Manfaat Penilaian Kinerja | 33 |
| 2.1.5.3. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan | 34 |
| 2.1.5.4. | Indikator Kinerja Karyawan | 37 |
| 2.2. | Penelitian Terdahulu..... | 37 |
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS..... | | 44 |
| 3.1. | Keterkaitan Antar Variabel dan Kerangka Konseptual | 44 |
| 3.1.1. | Keterkaitan Antar Variabel..... | 44 |
| 3.1.1.1. | Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan | 44 |
| 3.1.1.2. | Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan | 45 |
| 3.1.1.3. | Pengaruh <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja..... | 45 |
| 3.1.1.4. | Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja | 46 |
| 3.1.2. | Kerangka Konseptual | 47 |
| 3.2. | Hipotesis | 49 |
| BAB IV METODE PENELITIAN | | 50 |
| 4.1. | Rancangan Penelitian | 50 |
| 4.2. | Lokasi dan Waktu Penelitian | 51 |
| 4.3. | Populasi dan Sampel..... | 51 |
| 4.3.1. | Populasi | 51 |
| 4.3.2. | Sampel..... | 52 |
| 4.3.3. | Jenis dan Sumber Data | 53 |
| 4.3.3.1. | Jenis Data | 54 |
| 4.3.3.2. | Sumber Data..... | 54 |
| 4.3.4. | Teknik Pengumpulan Data | 55 |
| 4.3.5. | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 57 |
| 4.3.5.1. | Variabel Penelitian..... | 57 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.5.2. Definisi Operasional | 58 |
| 4.4. Metode Analisis Data <i>Structural Model Partial Least Square</i> (SEM-PLS) . | 60 |
| 4.4.1. <i>Outer Model</i> | 60 |
| 4.4.2. <i>Inner Model</i> | 61 |
| 4.4.3. Uji Hipotesis | 62 |
| 4.5. Penentuan <i>Range</i> | 62 |
| BAB V HASIL PENELITIAN | 64 |
| 5.1. Profil Perusahaan | 64 |
| 5.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 64 |
| 5.1.2. Struktur Organisasi | 67 |
| 5.2. Karakteristik Responden | 74 |
| 5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur..... | 75 |
| 5.2.2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin | 75 |
| 5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja..... | 76 |
| 5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 77 |
| 5.3. Deskripsi Variabel Penelitian..... | 77 |
| 5.3.1. <i>Work Life Balance</i> | 78 |
| 5.3.2. <i>Employee Engagement</i> | 92 |
| 5.3.3. Kepuasan Kerja | 104 |
| 5.3.4. Kinerja Karyawan..... | 119 |
| 5.4. Hasil Penelitian | 139 |
| 5.4.1. Menilai <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i> | 139 |
| 5.4.2. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 142 |
| 5.4.3. <i>Path Coefficient</i> | 144 |
| 5.4.4. Uji Kebaikan Model (<i>Goodness of Fit</i>)..... | 145 |
| 5.4.5. Pengujian Hipotesis | 146 |
| 5.4.6. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis | 148 |
| BAB VI PEMBAHASAN | 148 |
| 6.1. <i>Work Life Balance</i> Berpengaruh Positif Secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan | 148 |
| 6.2. <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Positif Secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan | 150 |
| 6.3. <i>Work Life Balance</i> Berpengaruh Secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja..... | 151 |

| | |
|--|------------|
| 6.4. <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Secara Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja | 152 |
| BAB VII PENUTUP | 154 |
| 7.1. Kesimpulan | 154 |
| 7.2. Saran | 155 |
| 7.3. Implikasi..... | 157 |
| 7.4. Keterbatasan Penelitian | 157 |
| DAFTAR PUSTAKA | 159 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 1.1 Absensi Karyawan Tetap PT PLN (Persero) UID Sulselrabar 2022 | 6 |
| Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Sulselrabar Tahun 2020-2022..... | 7 |
| Tabel 2.1 Penelitian operasional | 41 |
| Tabel 3.1 Penentuan Ukuran Sampel pada tingkat 0,05 ($t = 2$)..... | 53 |
| Tabel 4.1 Skala Likert | 56 |
| Tabel 4.2 Definisi Operasional..... | 58 |
| Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur..... | 75 |
| Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 76 |
| Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja | 76 |
| Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 77 |
| Tabel 5.5 Dasar Skor dalam Variabel Penelitian | 78 |
| Tabel 5.6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Work Life Balance</i> | 78 |
| Tabel 5.7 Statistik Deskriptif Divisi Perencanaan..... | 79 |
| Tabel 5.8 Statistik Deskriptif Divisi Distribusi | 82 |
| Tabel 5.8 Statistik Deskriptif Divisi Niaga dan Manajemen Pelanggan | 85 |
| Tabel 5.9 Statistik Deskriptif Divisi Keuangan, Komunikasi, dan Umum..... | 87 |
| Tabel 5.10 Statistik Deskriptif Divisi Pengadaan..... | 89 |
| Tabel 5.11 Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i> | 92 |
| Tabel 5.12 Statistik Deskriptif Divisi Perencanaan..... | 93 |
| Tabel 5.13 Statistik Deskriptif Divisi Distribusi | 95 |
| Tabel 5.14 Statistik Deskriptif Divisi Niaga dan Manajemen Pelanggan | 97 |
| Tabel 5.15 Statistik Deskriptif Divisi Keuangan, Komunikasi, dan Umum..... | 100 |
| Tabel 5.16 Statistik Deskriptif Divisi Pengadaan..... | 102 |
| Tabel 5.17 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja..... | 104 |
| Tabel 5.18 Statistik Deskriptif Divisi Perencanaan..... | 105 |
| Tabel 5.19 Statistik Deskriptif Divisi Distribusi | 108 |
| Tabel 5.20 Statistik Deskriptif Divisi Niaga dan Manajemen Pelanggan | 111 |
| Tabel 5.21 Statistik Deskriptif Divisi Keuangan, Komunikasi, dan Umum..... | 114 |
| Tabel 5.21 Statistik Deskriptif Divisi Pengadaan..... | 116 |
| Tabel 5.22 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan | 119 |
| Tabel 5.23 Statistik Deskriptif Divisi Perencanaan..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 5.24 Statistik Deskriptif Divisi Distribusi | 124 |
| Tabel 5.25 Statistik Deskriptif Divisi Niaga dan Manajemen Pelanggan | 128 |
| Tabel 5.26 Statistik Deskriptif Divisi Keuangan, Komunikasi, dan Umum..... | 132 |
| Tabel 5.27 Statistik Deskriptif Divisi Pengadaan..... | 136 |
| Tabel 5.28 Hasil pengujian <i>Convergent Validity</i> | 140 |
| Tabel 5.29 Hasil Uji Reliabilitas | 142 |
| Tabel 5.30 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i> (Hubungan Langsung)..... | 143 |
| Tabel 5.31 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i> (Hubungan Tidak Langsung)..... | 144 |
| Tabel 5.32 Hasil <i>R Square</i> | 145 |
| Tabel 5.33 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis | 148 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) UID Sulselrabar | 74 |
| Gambar 5.2 Tampilan Hasil PLS | 143 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki berbagai kegiatan yang dirancang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan yang utamanya adalah untuk meraih keuntungan. Namun, di samping itu, organisasi atau perusahaan ini juga perlu berfokus pada kesejahteraan dan pengembangan kemampuan karyawannya. Hal ini karena karyawan merupakan salah satu aset penting dalam perusahaan yang berharga (Husni, 2020).

Sumber daya manusia ialah aset perubahan yang berperan penting dalam menjalankan perusahaan. Baik atau tidaknya kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia pada suatu perusahaan sangat bergantung dari pengelolaan sumber daya manusia yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. berhasilnya pencapaian tujuan dari perusahaan tidak hanya terlihat dari sarana yang terpakai, tetapi juga sumber daya manusia dibalik sarana tersebut (Simamora, 2004).

Kepuasan kerja merujuk pada perasaan emosional yang baik atau buruk yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Handoko, 2000). Faktor ini sangat penting karena berperan sebagai salah satu kunci untuk meningkatkan moral, disiplin, dan kinerja karyawan. Ketika kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan diperhatikan, maka karyawan tersebut akan merasa lebih senang dan tidak terbebani yang dapat memunculkan semangat kerja yang lebih tinggi (Husni, 2020).

Ketidakpuasan karyawan dapat menjadi penyebab utama dari berbagai masalah besar yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Masalah-masalah tersebut dapat berupa tingkat absensi yang tinggi, konflik antara atasan dan bawahan, serta penurunan kinerja. Masalah-masalah ini sering kali timbul sebagai akibat dari ketidakpuasan dan dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Alfani, 2018).

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap ini bisa positif atau negatif yang mencerminkan tingkat kepuasan karyawan. Jika kepuasan kerja tinggi, karyawan cenderung menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan kepuasan yang rendah akan menghasilkan sikap negatif. Mengingat setiap karyawan memiliki karakteristik yang unik, manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan individu agar karyawan tetap betah di perusahaan dan memberikan kinerja yang optimal (Murwida, 2021).

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat terlihat dari beberapa aspek, seperti ketertarikannya terhadap pekerjaan, semangat kerja yang positif, kedisiplinan dalam menjalankan tugas, dan hasil kerja yang memuaskan. Kepuasan kerja ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Riski Damayanti (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Wijaya (2018) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2009), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi balas jasa yang adil dan sesuai,

penempatan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian, tingkat kesulitan pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, ketersediaan peralatan yang mendukung pelaksanaan tugas, sikap pimpinan dalam kepemimpinan, sifat pekerjaan yang monoton atau tidak, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*).

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work life balance*) berhubungan dengan cara seorang karyawan mengelola tanggung jawabnya, baik dalam pekerjaan maupun dalam keluarga. Konsep ini menyentuh bagaimana tuntutan dari pekerjaan berinteraksi dengan kehidupan pribadi seseorang. Keseimbangan ini sangat penting sebagai bagian dari tanggung jawab keluarga. Bagi seorang karyawan, menjaga keseimbangan antara perannya di tempat kerja dan di rumah dapat menjadi tantangan. Meskipun karyawan memiliki tanggung jawab dan peran dalam keluarga, karyawan tersebut juga harus memperhatikan tanggung jawab dan perannya di perusahaan (Naafi, 2022).

Work life balance dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk menyalurkan tanggung jawab dalam pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Selain mencakup interaksi antara pekerjaan dan keluarga, konsep ini juga melibatkan berbagai aspek lain dalam kehidupan individu (Delecta, 2011). *Work life balance* mencerminkan keadaan dimana tuntutan dari pekerjaan dan kehidupan pribadi berada dalam harmoni yang seimbang (Lockwood, 2003). Menurut Delecta (2011), *work life balance* adalah tingkat keseimbangan dan kepuasan antara peran-peran yang dimiliki seseorang. Secara umum, keseimbangan ini berhubungan dengan perasaan harmoni dalam kehidupan secara keseluruhan dan melibatkan kemampuan untuk mengelola berbagai tuntutan kehidupan yang kompleks secara bersamaan.

Work life balance adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com pada Oktober 2018 terhadap 17.623 responden menunjukkan bahwa 85% dari responden merasa tidak memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selanjutnya, survei oleh LinkedIn.com pada Agustus 2019 yang melibatkan 7.000 profesional di bidang Sumber Daya Manusia (HR) mengungkapkan bahwa 69% responden menganggap *work life balance* sebagai salah satu faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, faktor-faktor lain yang juga penting adalah bonus dan manfaat yang kompetitif, hubungan dengan kolega dan budaya perusahaan, serta manajemen yang terbuka dan efektif.

Perusahaan yang mengutamakan *work life balance* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menghabiskan waktu dengan keluarga, teman, diri sendiri, serta mengejar hobi. Konsep ini telah terbukti memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan dalam berbagai aspek, termasuk rekrutmen, retensi, komitmen, kepuasan kerja, absensi, produktivitas, dan kinerja (Murwida, 2021). Penelitian oleh Sayekti (2021) menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Murwida (2021) yang mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain *work life balance*, kepuasan karyawan juga dapat meningkat dengan memperhatikan *employee engagement* atau keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, karyawan tersebut akan cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (Sayekti, 2021).

Employee engagement merujuk pada keterikatan anggota organisasi dengan peran pekerjaannya yang mencakup keterlibatan secara fisik, emosional, dan kognitif selama menjalankan tugas (Abdullah, 2018). Michael (2017) mengonsepsikan *employee engagement* sebagai sebuah konstruksi yang menyeluruh, melibatkan energi fisik, emosional, dan kognitif, serta mencerminkan keadaan dimana karyawan mencurahkan seluruh energinya untuk pekerjaannya. Sementara itu, Ewing (2019) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan dimana karyawan terhubung dengan nilai-nilai dan misi perusahaan, merasa diberdayakan, dan membawa energi serta semangat ekstra dalam pekerjaannya, sambil berperan sebagai pendukung perusahaan. Definisi ini mencakup bagaimana karyawan terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan peran pekerjaannya.

Keterikatan anggota organisasi adalah salah satu kunci keberhasilan dalam organisasi besar (Nazir, 2017). Dalam hal ini, jika organisasi memenuhi kebutuhan relasional anggotanya, hal ini dapat berkontribusi pada perasaan emosional anggota tersebut tentang pentingnya peran yang dimilikinya dalam organisasi yang dapat meningkatkan keterikatannya terhadap organisasi (Aguinis, 2019). Sandya dan Sulphrey (2019) menjelaskan bahwa keterikatan anggota organisasi melibatkan perasaan emosional, baik positif maupun negatif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi yang sangat memengaruhi keinginannya untuk belajar dan berprestasi. Anggota organisasi dengan identitas profesional yang kuat dapat mencegah penurunan semangat kerja secara terus-menerus, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan keterikatannya terhadap organisasi (Brien, 2017).

Penelitian oleh Vetrivel (2020) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari keterlibatan anggota organisasi terhadap kepuasan kerja. Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian Mindandi (2021) yang menunjukkan bahwa keterlibatan anggota organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

PT PLN Persero adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertanggung jawab untuk penyediaan dan distribusi listrik kepada masyarakat. Pada tahun 1994, status Perusahaan Umum Listrik Negara diubah menjadi Persero melalui Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 1994 dan sejak saat itu, PT PLN (Persero) Wilayah VIII dituntut untuk lebih aktif dan berkembang di Kawasan Timur Indonesia (KTI). Untuk mencapai tujuan perusahaan, PT PLN (Persero) memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi menjadi salah satu aset penting dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada karyawan tetap di PT PLN Persero Unit Distribusi Sulselrabar.

Tabel 1.1 Absensi Karyawan Tetap PT PLN (Persero) UID Sulselrabar 2022

| No. | Bulan | Ketidakhadiran Karyawan | |
|-----|----------|---------------------------|-------------------------------|
| | | Jumlah Ketidakhadiran (%) | Jumlah Ketidakhadiran (Orang) |
| 1 | Oktober | 2,69 | 6 |
| 2 | November | 6,21 | 12 |
| 3 | Desember | 6,87 | 13 |

Sumber: PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar, 2023.

Menurut pra-penelitian yang dilakukan, data menunjukkan bahwa dalam periode tiga bulan terakhir terjadi peningkatan ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan. Persentase ketidakhadiran tertinggi tercatat sebesar 6,87 persen

dengan 13 karyawan yang absen dari pekerjaan. Fluktuasi dalam ketidakhadiran ini dapat menjadi indikator adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan kerja, yang berpotensi menyebabkan rendahnya kepuasan kerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terjadinya peningkatan angka ketidakhadiran karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar dikarenakan karyawan yang kurang bisa menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, karyawan kerap absen dan izin pada saat jam kerja untuk kepentingan pribadi.

Sigry dalam Mulyati (2023) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja, mengurangi ketidakhadiran dan pengunduran diri, menurunkan frekuensi keterlambatan, serta meningkatkan efektivitas dan komitmen organisasi, perusahaan perlu menjaga kualitas kehidupan kerja dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan *work life balance*. Karyawan yang menerapkan *work life balance* cenderung merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti yang signifikan baik bagi diri mereka sendiri maupun lingkungan kerjanya. Karyawan juga lebih memahami tugas dan perannya di perusahaan yang dapat berdampak positif pada hasil kerja dan kinerja yang dihasilkan.

**Tabel 1.2 Data Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UID Sulselrabar
Tahun 2020-2022**

| Kinerja Karyawan | 2020 (%) | 2021 (%) | 2022 (%) |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Exceeds Requirements</i> | 53 | 40 | 38 |
| <i>Meet Requirements</i> | 44 | 57 | 58 |
| <i>Need Improvement</i> | 3 | 3 | 4 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Sumber: PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar, 2023.

Data di atas menunjukkan bahwa selama tahun 2020 hingga 2022, terjadi fluktuasi yang tinggi, sedang, dan rendah pada kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar. Kinerja karyawan dengan kategori tinggi meliputi golongan karyawan yang mencapai poin penilaian melampaui harapan (*exceeds requirements*) dengan akumulasi poin penilaian dari 201-300 poin dimana kinerja karyawan yang di tahun 2020 sebanyak 53%, yang mengalami penurunan di tahun 2021 menjadi 40% dan di tahun 2022 menurun lagi menjadi 38%. Selanjutnya kategori kinerja sedang merupakan golongan karyawan yang mencapai poin penilaian memenuhi persyaratan (*meet requirements*) dengan akumulasi poin penilaian 101-200 poin, dimana golongan kinerja karyawan sedang mengalami peningkatan dari 44% di tahun 2020, lalu mengalami peningkatan di tahun 2021 menjadi 57% dan meningkat lagi di tahun 2022 menjadi 58%, sedangkan kategori rendah meliputi golongan karyawan yang mencapai poin penilaian Perlu Pengembangan (*need improvement*) dengan akumulasi poin penilaian dari 0-100 poin dimana golongan kinerja karyawan rendah sebanyak 3% di tahun 2020 dan 2021 kemudian meningkat menjadi 4% di tahun 2022.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan salah satu faktor terjadinya fluktuasi kinerja karyawan diindikasikan karena terdapat beberapa permasalahan umum yang terjadi pada karyawan PT PLN Persero Unit Distribusi Sulselrabar yang kedisiplinannya kurang dalam menyelesaikan pekerjaan serta sering menunda pekerjaan sehingga akhirnya menyelesaikan pekerjaan dengan terburu-buru dan menghasilkan *output* yang kurang optimal.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, penelitian ini berfungsi sebagai latar belakang untuk memahami situasi di PT PLN (Persero) UID Sulselrabar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang

apakah karyawan merasakan adanya *work life balance* dan tingkat keterlibatan dalam bekerja. Hal ini penting agar perusahaan dapat fokus pada aspek-aspek tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal dan memastikan kepuasan kerja karyawan dapat tercapai secara maksimal. Dengan latar belakang tersebut, penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka diajukan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana *Work Life Balance* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar?
2. Bagaimana *Employee Engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar?
3. Bagaimana *Work Life Balance* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar?
4. Bagaimana *Employee Engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh secara langsung *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar.
2. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar.
3. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar.
4. Untuk menganalisis pengaruh secara tidak langsung *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa manfaat. Adapun manfaat tersebut meliputi:

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan pengetahuan lebih lanjut mengenai pengaruh *work life balance* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya konsep dan pengetahuan baru yang bisa dijadikan sebagai referensi dalam penelitian lebih lanjut, terutama dalam bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi pemikiran untuk membantu dalam merumuskan kebijakan yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sulselrabar. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan peneliti mengenai pengelolaan sumber daya manusia.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan yang termuat dalam sistematika penelitian ini buat untuk mempermudah penyusunan dan pembahasannya. Maka berikut gambaran susunan penulisan dalam penelitian ini, yang terdiri dari beberapa bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan teori-teori dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Pada bab ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik dan analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis statistik serta pembahasan hasil penelitian.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian penutup dari tesis yang berisikan kesimpulan, dan saran yang relevan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori menjelaskan teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu *work life balance*, *employee engagement*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen adalah proses yang dijalankan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengelolaan, pengendalian, pengawasan, dan pengorganisasian. Menurut Robbins dan Coulter (2009), manajemen adalah aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif.

2.1.1.1. Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pengakuan akan pentingnya tenaga kerja dalam organisasi sebagai sumber daya yang krusial untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM melibatkan berbagai fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia digunakan secara efektif dan adil demi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup tenaga kerja, termasuk karyawan di berbagai level, dari manajemen hingga level operasional, dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dengan pengelolaan SDM yang tepat, aktivitas perusahaan dapat berjalan sesuai rencana dan membantu mencapai tujuan organisasi (Taufiqurokhman, 2009).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari ilmu manajemen yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi agar dapat berpikir dan bertindak sesuai dengan harapan organisasi (Taufiqurokhman, 2009). Menurut Handoko (2018), MSDM mencakup proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Yuniarsi (2016) mendefinisikan MSDM sebagai bagian dari ilmu manajemen yang fokus pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai proses perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi untuk memaksimalkan potensi tenaga kerja yang ada. Organisasi atau perusahaan yang maju biasanya dihasilkan dari kinerja karyawan yang mampu mengelola dan mengarahkan organisasi menuju kemajuan yang diinginkan.

2.1.1.2. Fungsi MSDM

Marnis (2008) mengidentifikasi lima fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

1. Perencanaan Kebutuhan SDM

Fungsi ini melibatkan dua kegiatan utama, diantaranya:

- a. Perencanaan dan peramalan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi untuk periode jangka panjang dan pendek;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi tugas, tujuan, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi.

2. *Staffing* sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM diidentifikasi, langkah berikutnya adalah mengisi posisi yang kosong. Pada tahap ini, ada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu:

a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;

Pemilihan (seleksi) calon atau pelamar yang dianggap paling memenuhi kriteria. Biasanya, proses rekrutmen dan seleksi fokus pada pencarian calon tenaga kerja, baik dari luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

b. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar resmi dipekerjakan oleh organisasi. Organisasi menetapkan standar kerja dan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang dicapai. Selain itu, organisasi juga perlu menganalisis jika terjadi kinerja yang kurang baik dimana pekerja tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

3. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;

Analisis dan pemberian motivasi terhadap perilaku pekerja. Penilaian kinerja sering dianggap sulit baik untuk penilai maupun yang dinilai karena kegiatan ini berpotensi menimbulkan konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini, fokus utama MSDM tertuju pada tiga aktivitas strategis, diantaranya:

a. Menetapkan, merancang, dan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan;

- b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, terutama melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan pelaksanaan program-program perbaikan produktivitas;
- c. Meningkatkan kondisi fisik tempat kerja untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan para pekerja.
- d. Salah satu hasil yang dapat dicapai dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan kualitas baik fisik maupun non-fisik dari lingkungan kerja.

5. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja

Setelah posisi tenaga kerja terisi, organisasi akan mempekerjakan karyawan, memberikan gaji, dan menciptakan kondisi yang menarik dan nyaman. Untuk memastikan hubungan kerja yang efektif, organisasi perlu menetapkan standar tertentu. Terdapat tiga kegiatan utama dalam hal ini, yaitu:

- a. Mengakui dan menghormati hak-hak yang dimiliki oleh karyawan;
- b. Melakukan negosiasi (*bargaining*) dan menetapkan prosedur untuk penyampaian keluhan karyawan;
- c. Melakukan riset terkait berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.3. Tujuan MSDM

Marnis (2008) menyebutkan bahwa merumuskan tujuan MSDM dengan tepat sangat menantang karena sifatnya yang bervariasi dan bergantung pada tahap perkembangan masing-masing organisasi. Sementara itu, Cushway mengidentifikasi tujuan MSDM sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan kepada manajemen dalam merumuskan kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan

yang termotivasi dan berkinerja tinggi, siap menghadapi perubahan, dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;

2. Mengimplementasikan dan memelihara kebijakan serta prosedur SDM sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif;
3. Mendukung pengembangan arah dan strategi keseluruhan organisasi, terutama yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia;
4. Memberikan dukungan dan menciptakan kondisi yang membantu manajer lini dalam mencapai tujuannya;
5. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan untuk memastikan bahwa masalah tersebut tidak menghalangi organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan saluran komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan;
7. Menjadi penjaga standar organisasi dan nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Sementara itu menurut Schuler dkk., MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktivitas adalah sasaran penting bagi organisasi. Dalam hal ini, MSDM berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang berhasil mencapai tingkat produktivitas tinggi biasanya menerapkan praktik MSDM yang khas. Keunikan tersebut merujuk pada kondisi dimana:

1. Organisasi membatasi peran SDM sesuai dengan tingkat keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan strategi bisnis;
2. Organisasi memprioritaskan penggunaan sumber daya yang ada untuk menangani masalah melalui fungsi-fungsi SDM sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;
3. Staf SDM di organisasi mengambil inisiatif untuk merancang program dan berkomunikasi secara aktif dengan manajemen lini;
4. Manajemen lini ikut bertanggung jawab atas keseluruhan program SDM;
5. Staf perusahaan membagi tanggung jawab dalam merumuskan kebijakan SDM dan mengelola administrasi program di semua tingkat organisasi.

2.1.2. *Work Life Balance*

Keseimbangan kehidupan mengacu pada manajemen yang harmonis antara berbagai aspek hidup, seperti pekerjaan, kehidupan pribadi, keluarga, serta kebutuhan spiritual dan sosial. Mencapai keseimbangan ini dapat terlihat menantang, namun dapat terwujud jika seseorang merasa cukup waktu dan energi untuk menjalani semua dimensi kehidupannya. Hal ini memerlukan keterampilan dalam pengelolaan waktu yang efektif untuk mencapai keseimbangan yang optimal. Ketika seseorang berhasil menjaga keseimbangan hidup, hal tersebut akan berdampak positif pada kesejahteraan, kebahagiaan, dan perkembangan pribadinya (Mindandi, 2021).

2.1.2.1. *Pengertian Work Life Balance*

Menurut Greenhaus dkk. (2003), *work life balance* dapat diartikan sebagai kepuasan individu yang diperoleh dari keseimbangan antara peran pekerjaan dan keluarganya. Konsep ini melibatkan tiga komponen utama, yakni keseimbangan

waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan. Keseimbangan waktu merujuk pada pembagian waktu yang adil antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Keseimbangan keterlibatan mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis yang seimbang dalam kedua aspek tersebut. Sedangkan keseimbangan kepuasan berhubungan dengan tingkat kepuasan yang setara dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga.

Menurut Hatdog (2003), terdapat banyak perusahaan yang saat ini menerapkan program *work life balance* untuk menjaga kualitas dan komitmen karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan. Fokus utama dari program ini adalah menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memotivasi karyawan untuk lebih bertanggung jawab. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan dengan harapan bahwa karyawan tidak hanya akan fokus pada pekerjaan, tetapi juga memiliki waktu untuk aktivitas dan kesenangan di luar pekerjaan.

Masalah *work life balance* memengaruhi baik pria maupun wanita dan sering kali menimbulkan konflik yang dapat menyebabkan ketegangan psikologis, gangguan kesehatan fisik, depresi, kelelahan, dan kecemasan. Dampaknya sering kali lebih besar bagi perempuan yang memiliki tanggung jawab tambahan seperti mengasuh anak, terutama ketika karyawan menghadapi jam kerja yang panjang dan sulit memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi (Abduraheem, 2014).

2.1.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Menurut Paulose dan Saudarsan (2014), faktor utama yang mendukung tercapainya *work life balance* meliputi:

1. Faktor individu yang berhubungan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan yang meliputi aspek seperti karakter pribadi, kesejahteraan, dan kemampuan dalam mengelola emosi.;
2. Faktor organisasi yang mencakup elemen-elemen yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan, seperti pengaturan jadwal kerja yang fleksibel, kebijakan dan program terkait keseimbangan kehidupan kerja, dukungan dari lingkungan kerja, tingkat stres yang dialami, serta penggunaan teknologi;
3. Faktor sosial yang terkait dengan bagaimana individu memandang keseimbangan kehidupan kerjanya yang mencakup tanggung jawab dalam pengasuhan anak, dukungan keluarga, serta dukungan sosial lainnya dan berbagai faktor sosial yang relevan;
4. Faktor lain yang mencakup elemen-elemen yang berada di luar pengaruh individu, organisasi, dan masyarakat, termasuk usia, jenis kelamin, status pekerjaan, tingkat pendapatan, serta jenis struktur keluarga.

2.1.1.5. Dimensi *Work Life Balance*

Menurut Fisher dkk. (2009), terdapat empat dimensi *work life balance* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. WIPL (*Work Interference with Personal Life*): Dimensi ini mengukur sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang;
2. PLIW (*Personal Life Interference with Work*): Dimensi ini menilai sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat mempengaruhi atau mengganggu kinerjanya di tempat kerja;

3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*): Dimensi ini menggambarkan seberapa besar kontribusi kehidupan pribadi seseorang dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya di lingkungan kerja;
4. WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*): Dimensi ini mengukur sejauh mana pekerjaan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas kehidupan pribadi seseorang.

2.1.1.6. Manfaat *Work Life Balance*

Menurut Lazar dkk. (2010), *work life balance* dapat memberikan sejumlah manfaat. Bagi perusahaan, *work life balance* dapat mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas pelanggan, memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan, hingga menurunkan tingkat pergantian karyawan. Sementara, bagi karyawan, *work life balance* dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja, memberikan rasa aman dalam pekerjaan, memberikan kendali lebih besar atas lingkungan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan kesehatan mental serta fisik.

2.1.1.7. Indikator *Work Life Balance*

Greenhause dkk. (2003) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran variabel *work life balance*, diantaranya:

1. *Time Balance*, yakni keseimbangan antara waktu yang dialokasikan untuk melakukan pekerjaan dan peran karyawan dalam keluarganya.
2. *Involvement Balance*, yakni keseimbangan dalam aspek keterlibatan secara psikologis terkait peran karyawan dalam pekerjaan dan keluarganya.

3. *Satisfaction Balance*, yakni keseimbangan dalam aspek tingkat kepuasan yang dimiliki oleh karyawan terkait perannya dalam pekerjaan dan keluarganya.

2.1.3. *Employee Engagement*

Ellehuus (2012) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan elemen yang sangat krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Keterlibatan ini perlu didefinisikan secara jelas agar dapat diintegrasikan ke dalam proses-proses manajemen sumber daya manusia yang mencakup perekrutan, pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan. Hal ini dapat dicapai jika organisasi memiliki kepekaan terhadap aspirasi karyawan dan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan benar-benar terlibat dalam segala kegiatan organisasi.

2.1.3.1. *Pengertian Employee Engagement*

Mindandi (2021) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana karyawan merasa terikat dan berdedikasi terhadap pekerjaan serta organisasi tempatnya bekerja. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi percaya bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki makna bagi dirinya sendiri dan lingkungan kerjanya. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi juga memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas dan perannya dalam organisasi, serta menyadari bahwa kontribusinya memberikan dampak positif bagi organisasi, dan merasa dilibatkan dalam proses perumusan serta pencapaian target organisasi.

Employee engagement berkaitan dengan komitmen serta keterhubungan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dalam organisasi, *engagement* dapat diukur melalui perilaku karyawan yang berdampak positif pada kesuksesan

perusahaan. Karyawan harus memiliki kapasitas dan kebebasan untuk berpartisipasi penuh dalam pekerjaan. Keterlibatan ini mencakup komitmen, antusiasme, fokus pada pekerjaan, semangat, dan dedikasi. Manajer memainkan peran penting dalam menciptakan keterlibatan karyawan karena manajer berperan kunci dalam menjalankan manajemen bakat yang efektif, baik dalam melibatkan maupun mempertahankan karyawan. Keterlibatan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong pengembangan diri dan pembelajaran yang memuaskan, serta memberikan dukungan, penghargaan, dan pengakuan di dalam perusahaan (Lockwood, 2003).

Selain itu, Bakker berpendapat bahwa organisasi di era modern kini semakin berfokus pada upaya untuk meningkatkan *engagement* karyawan. Hal ini karena *engagement* dianggap sebagai faktor penting untuk mencapai berbagai tujuan strategi organisasi melalui peningkatan kinerja, kreativitas, hingga kepuasan yang dimiliki oleh pelanggan.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Thomas (2009) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh empat aspek utama, yaitu perasaan bahwa pekerjaan memiliki arti penting (*sense of meaningfulness*), adanya pilihan atau kebebasan dalam melakukan pekerjaan (*sense of choice*), keyakinan akan kemampuan diri (*sense of competence*), serta persepsi tentang kemajuan yang dicapai (*sense of progress*). Di sisi lain, Fedelman (2009) menekankan bahwa berbagai faktor lain juga berperan dalam keterlibatan karyawan, seperti budaya perusahaan, pencapaian, komunikasi yang efektif, prioritas yang jelas, inovasi, pengelolaan dan pengembangan bakat, serta sistem insentif dan penghargaan, termasuk juga pelanggaran terhadap aturan yang bisa mempengaruhi *engagement*.

2.1.3.3. Tujuan *Employee Engagement*

Scheiman (2011) mengidentifikasi beberapa tujuan dari *employee engagement*, diantaranya:

1. Pertumbuhan dan pengembangan, dimana organisasi perlu menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan maju dalam kariernya untuk dapat mempertahankan talenta terbaik yang dimilikinya.
2. Pengakuan, dimana pengakuan terhadap pencapaian karyawan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.
3. Keterlibatan, yakni karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi ketika diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan perusahaan seperti melalui pemberian peran dan tanggung jawab.
4. Supervisor, yakni peran supervisor sangat penting untuk memastikan keterlibatan karyawan. Supervisor tidak hanya berperan dalam mengawasi pekerjaan karyawan, tetap juga dapat menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi karyawan.
5. Pengalaman sukses, dimana menciptakan pengalaman sukses bagi karyawan akan menumbuhkan rasa percaya diri bagi karyawan yang dapat memperkuat hubungannya dengan organisasi tempatnya bekerja.

2.1.3.4. Indikator *Employee Engagement*

Wiley & Blackwell (2009) mengidentifikasi tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam *employee engagement*, diantaranya:

1. *Trait engagement*, yakni perspektif positif karyawan terkait kehidupan dan pekerjaan yang mencakup kepribadian yang bersifat proaktif, sikap dinamis, berhati-hati, serta afeksi yang positif.

2. *State engagement*, yakni perasaan memiliki energi dalam melakukan pekerjaan yang mencakup aspek kepuasan, *engagement*, komitmen, serta pemberdayaan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Behaviour engagement*, yakni perilaku karyawan yang melampaui tugas yang diberikan yang dikenal juga dengan istilah perilaku peran ekstra. Hal ini mencakup perilaku sukarela, inisiatif personal, ekspansi peran, serta sikap adaptif terhadap perubahan.

Menurut Bekker dkk. (2014), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan dalam pengukuran employee engagement, diantaranya:

1. *Vigor*. Indikator ini mengukur tingkat energi dan kekuatan mental yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja. Hal ini tercermin dalam semangat yang ditunjukkan dalam pekerjaan, stamina yang kuat, kemauan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan.
2. *Dedication*. Indikator ini mengukur tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dengan rasa penting, antusiasme, serta tantangan terkait tugas-tugasnya. Perilaku ini tercermin dalam partisipasi aktif pada berbagai kegiatan organisasi, penyelesaian pekerjaan sesuai tenggat waktu, serta upaya yang maksimal untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.
3. *Absorption*. Indikator ini melibatkan aspek keseriusan dan konsentrasi dalam melakukan pekerjaan dimana karyawan merasa menikmati pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Tingginya tingkat *absorption* mencerminkan kebahagiaan dan kepuasan yang dimiliki

oleh karyawan dalam pekerjaannya yang dapat menyebabkan karyawan merasa waktu berlalu dengan cepat saat melakukan pekerjaannya.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Keterlibatan karyawan dalam dimaksimalkan melalui beberapa cara, salah satunya adalah penerapan *quality of work life*. Menurut Schermerhorn dalam Alwi (2008), karakteristik ini mencakup beberapa aspek, yaitu:

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Theresa dan Henry (2019), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai reintegrasi dari dampak yang dihasilkan oleh pemenuhan persepsi individu atas kebutuhannya dalam hubungannya dengan pekerjaan dan lingkungannya. Sementara Robbins dalam Sudaryo dkk. (2018), kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak puas akan cenderung menunjukkan sikap negatif. Selain itu, Stella (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perasaan positif seseorang terhadap peran dan pekerjaannya. Dari pendapat-pendapat ini, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang tercermin dalam sikap positif ketika menjalankan tugas dan pekerjaan.

Terdapat tiga teori yang melandasi pembahasan terkait kepuasan kerja, diantaranya (Sihombing, 2018):

1. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah

diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, maka semakin besar ketidakpuasannya.

2. Teori Selisih (*Discrepancy*)

Jika seseorang menerima lebih banyak faktor positif dari pekerjaannya, seperti upah tambahan atau waktu kerja yang lebih fleksibel, maka tingkat kepuasan dapat tercapai meskipun masih terdapat perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang benar-benar diterima. Berdasarkan pandangan ini, kepuasan kerja akan terwujud jika tidak ada kesenjangan antara harapan atau kebutuhan dengan kenyataan yang dirasakan. Artinya, jika semua harapan dasar telah terpenuhi, maka individu tersebut akan merasa puas. Namun, jika manfaat yang diterima melebihi harapan awal, kepuasan akan meningkat meskipun terdapat beberapa perbedaan kecil. Sebaliknya, jika kenyataan jauh di bawah harapan atau kebutuhan minimum, maka ketidakpuasan akan meningkat seiring dengan semakin besar selisih antara harapan dan kenyataan.

Ketika seseorang memperoleh lebih banyak dari yang diharapkan, tingkat kepuasan akan meningkat lebih jauh meskipun masih ada sedikit perbedaan antara harapan dan kenyataan. Perbedaan ini menjadi positif, yaitu keuntungan tambahan yang melebihi harapan. Sebaliknya, jika kenyataan yang dirasakan jauh di bawah harapan minimum, maka tingkat ketidakpuasan akan meningkat seiring dengan semakin besar kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

3. Teori Keadilan (*Equity*)

Kepuasan seseorang terhadap pekerjaan sangat bergantung pada sejauh mana ia merasa diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja yang dapat

dinilai dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain di posisi yang sama, baik di perusahaan yang sama maupun di tempat lain. Kepuasan kerja didasarkan pada tingkat keadilan yang diterima, dimana semakin tinggi tingkat keadilan tersebut, semakin besar pula kepuasan yang dirasakan.

Dalam teori keadilan, terdapat beberapa faktor penting yaitu *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* mencakup segala hal yang dianggap bernilai bagi individu dalam mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha yang dikeluarkan, jumlah jam kerja, serta penggunaan peralatan atau perlengkapan pribadi. *Outcome* merujuk pada hasil yang dianggap berharga yang diperoleh dari pekerjaan, termasuk gaji atau upah, keuntungan tambahan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk mencapai kesuksesan atau ekspresi diri. Sementara itu, *comparison person* adalah individu yang dibandingkan, yang bisa berupa rekan kerja di perusahaan yang sama, orang di tempat lain, atau bahkan diri sendiri di masa lalu.

4. Teori Dua Faktor

Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yakni "*dissatisfier*" atau "*hygiene factors*", serta "*satisfier*" atau "*motivators*". *Hygiene factors* mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan kondisi kerja yang dasar, seperti gaji, pengawasan, hubungan antarpribadi, lingkungan kerja, dan status pekerjaan. Faktor-faktor ini penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk menciptakan kepuasan atau motivasi yang tinggi jika hanya dianggap. Sebaliknya, "*motivators*" atau faktor motivasi meliputi elemen-elemen yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Marihot (2002), terdapat berbagai faktor yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, diantaranya:

1. Gaji, yakni jumlah kompensasi yang diterima sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Gaji dianggap memuaskan jika sesuai dengan kebutuhan dan dirasa adil oleh karyawan.
2. Pekerjaan itu sendiri, yakni sifat pekerjaan yang dijalani, yaitu apakah pekerjaan tersebut memiliki elemen yang memuaskan dan memberikan kepuasan pribadi.
3. Rekan kerja, yang berkaitan dengan interaksi dengan kolega selama menjalankan tugas. Kepuasan dapat dipengaruhi oleh apakah rekan kerja dianggap menyenangkan atau sebaliknya.
4. Atasan, yang mencakup interaksi dengan atasan yang memberikan arahan dan supervisi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh cara atasan berkomunikasi dan memberikan dukungan.
5. Promosi, yakni kesempatan untuk perkembangan karier, seperti kemungkinan kenaikan jabatan, yang dapat mempengaruhi kepuasan terhadap pekerjaan.

2.1.4.3. Indikator Kepuasan Kerja

Sudaryo dkk. (2018) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui berbagai indikator, diantaranya:

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*) yang mencakup sejauh mana jumlah kompensasi yang diterima dari pekerjaan memenuhi kebutuhan individu dan dianggap adil.

2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*) yang merujuk pada peluang yang ada untuk pengembangan karier melalui kenaikan jabatan.
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*) yang berkaitan dengan pengalaman berinteraksi dengan kolega dalam lingkungan kerja, dimana seseorang bisa merasakan apakah hubungan dengan rekan kerja menyenangkan atau sebaliknya.
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*) yang mengacu pada sejauh mana individu merasa puas dengan arahan dan bimbingan yang diberikan oleh atasan dalam melaksanakan tugas.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*) yang melibatkan penilaian terhadap isi dan sifat pekerjaan yang dilakukan, apakah pekerjaan tersebut memiliki elemen yang memuaskan bagi individu.

2.1.4.4. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Susanti (2020), kepuasan dalam pekerjaan saling berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan emosional positif dan optimis yang muncul dari penilaian individu terhadap hasil dan pengalaman kerjanya. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, biasanya akan menunjukkan peningkatan kinerja. Hal ini karena kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang dengan berbagai aspek pekerjaannya, seperti lingkungan kerja, tugas yang diemban, dan penghargaan yang diterima.

Organisasi yang memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat produktivitas dan efektivitas yang lebih baik. Hal

disebabkan oleh kenyataan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya yang dapat secara positif mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Eliyana, 2019). Dengan kata lain, kepuasan kerja yang tinggi sering kali menjadi indikator dari peningkatan kinerja karena karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen dan berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Menurut Susanti (2020), kepuasan kerja bukan satu-satunya faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kinerja karyawan juga secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kinerja karyawan tidak hanya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berdampak pada kepuasan karyawan melalui berbagai aspek pengakuan pengembangan karir, keseimbangan hidup, stabilitas pekerjaan, budaya perusahaan, dan hubungan interpersonal. Berikut adalah beberapa cara dimana kinerja karyawan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan:

1. Pengakuan dan apresiasi, karyawan dengan kinerja yang baik cenderung memperoleh pengakuan dan apresiasi yang lebih besar dari atasan dan rekan kerjanya. Hal ini dapat meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan karyawan
2. Peningkatan karir, kinerja yang baik sering kali berhubungan dengan peluang yang lebih baik untuk pengembangan karier, seperti promosi atau peningkatan tanggung jawab. Karyawan yang merasa kemampuan dan prestasinya diakui dan dihargai akan cenderung lebih puas
3. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, karyawan dengan kinerja baik mungkin memiliki kontrol yang lebih baik terhadap waktu mereka dan lebih

mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Ini dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan yang tinggi

4. Stabilitas pekerjaan, karyawan yang konsisten dalam kinerja mereka cenderung merasa lebih aman dalam pekerjaan mereka. Ini bisa mengurangi kecemasan dan meningkatkan kepuasan karena merasa lebih stabil dalam karir
5. Pengaruh terhadap budaya perusahaan, karyawan yang berkinerja tinggi sering kali menjadi model dan mempengaruhi budaya perusahaan dengan cara positif. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasan karyawan
6. Hubungan Interpersonal, kinerja yang baik sering kali berhubungan dengan kemampuan untuk bekerja sama dan berkolaborasi dengan baik dalam tim. Ini dapat memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan

2.1.5. Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak (2005), kinerja individu merujuk pada tingkat pencapaian atau hasil yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau mencapai sasaran tertentu dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Cascio dalam Tulenan (2015) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian dimana karyawan memenuhi tujuan organisasi di tempat kerjanya. Sedangkan menurut Sumarauw dkk. dalam Tulenan (2015), kinerja karyawan mengacu pada hasil akhir dan kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2008), kinerja karyawan mengacu pada komparasi antara hasil pekerjaan dengan standar yang

perusahaan ditetapkan. Kemudian kinerja karyawan menurut Simamora (2004) mengacu pada tingkat pencapaian dalam tugas yang dilakukan oleh seorang individu dalam pekerjaannya. Menurut Simanjuntak (2005), kinerja individu dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian atau hasil dari kerja seseorang dalam memenuhi sasaran atau menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

Sementara Handoko (2018) menyatakan bahwa berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan meliputi perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan terkait penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karier. Selain itu, penting juga untuk memastikan adanya kesempatan kerja yang adil.

2.1.5.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Werher dan Davis (2011) mengidentifikasi berbagai manfaat dari penilaian kinerja bagi perusahaan dan karyawan, sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dapat membantu karyawan dan manajer dalam merencanakan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
2. Penilaian kinerja dapat memfasilitasi keputusan mengenai siapa yang lebih layak untuk menerima kenaikan kompensasi atau sebaliknya.
3. Penilaian kinerja dapat membantu penempatan yang digunakan untuk menentukan keputusan terkait pemindahan, promosi, maupun penurunan jabatan.
4. Penilaian kinerja dapat membantu dalam mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

5. Penilaian kinerja menyediakan panduan untuk menentukan jenis karier yang sesuai dan potensi karier yang dapat dicapai oleh karyawan.
6. Penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi kekurangan yang ada dalam proses perekrutan karyawan.
7. Penilaian kinerja dapat menyediakan informasi mengenai ketidakakuratan informasi dan kesalahan dalam perancangan pekerjaan.
8. Penilaian kinerja dapat menjamin adanya kesempatan yang sama bagi setiap karyawan dalam pekerjaan.
9. Penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dihadapi dari luar perusahaan.
10. Penilaian kinerja dapat memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan dan perusahaan.

2.1.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Alwi (2008), terdapat beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, diantaranya:

1. Kompetensi

Menurut Alwi (2008), kompetensi mengacu pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya yang didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Beberapa pendekatan melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja dan memungkinkan individu untuk menjalankan peran tertentu secara efektif.

Kompetensi perilaku mencakup karakteristik atau atribut pribadi, seperti motivasi, sikap, dan nilai-nilai yang menentukan bagaimana suatu pekerjaan atau

tugas dapat diselesaikan. Contoh kompetensi perilaku termasuk kreativitas, kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, pemikiran analitis, kepemimpinan, fleksibilitas, fokus pada pelanggan, analisis keputusan, kemampuan membangun hubungan, integritas, pencapaian target, dan keterampilan teknis.

2. Motivasi

Menurut Mathis dalam Cardoso (2012), motivasi dapat dipahami sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Biasanya, tindakan ini dilakukan dengan tujuan mencapai sasaran tertentu. Model motivasi didasarkan pada kebutuhan individu yang merupakan perasaan kekurangan yang dirasakan seseorang pada saat tertentu. Kebutuhan ini memicu keinginan untuk memperbaiki kekurangan melalui usaha yang lebih besar dan lebih baik dalam pekerjaan sehingga tujuan dapat tercapai. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan semangat dalam menyelesaikan tugas yang dapat berkontribusi pada pencapaian kinerja. Selain itu, tingkat motivasi yang diberikan oleh pimpinan secara langsung memengaruhi kinerja yang dicapai oleh karyawan.

3. Metode Pelatihan dan Pendampingan

Jaques & Clement dalam Nugroho mengartikan pendampingan (*coaching*) sebagai suatu dialog terstruktur yang memanfaatkan data kinerja aktual antara seorang atasan dan individu atau tim. Tujuan dari percakapan ini adalah untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

4. Stres Kerja

Stres mencakup berbagai kondisi seperti tekanan, beban, konflik, kelelahan, panik, perasaan cemas, kemurungan, dan kehilangan energi. Dalam konteks pekerjaan, stres kerja merujuk pada ketegangan yang menyebabkan

ketidakseimbangan fisik dan mental yang mempengaruhi emosi, pola pikir, dan kondisi seorang karyawan. Ketika stres mencapai tingkat yang berlebihan, hal ini dapat mengancam kemampuan individu untuk menghadapi situasi di sekelilingnya. Akibatnya, gejala stres yang muncul dapat mengganggu kinerja kerja. Individu yang mengalami stres sering kali menjadi gugup dan khawatir secara terus-menerus, mudah marah dan agresif, sulit untuk rileks, serta menunjukkan sikap yang tidak kooperatif.

5. Sistem Pengembangan Karier/Jenjang Karier

Pengembangan karier terdiri dari dua aspek utama, yakni perencanaan karier dan manajemen karier. Perencanaan karier adalah proses dimana individu mengidentifikasi dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya. Proses ini mencakup penetapan tujuan yang relevan dengan karier serta penyusunan strategi untuk mencapainya.

6. Pengaruh Kepemimpinan

Budi dalam Alwi (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan mengacu pada suatu proses yang melibatkan interaksi antara individu dengan tujuan untuk memotivasi bawahan, mengembangkan visi, serta merumuskan strategi guna pencapaian tujuan organisasi.

7. Kompensasi

Simamora (2004) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk imbalan, baik berupa finansial maupun tunjangan non-material yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusinya kepada organisasi. Imbalan ini bisa diberikan secara rutin maupun berdasarkan situasi tertentu sesuai

dengan pelaksanaan tugas atau kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

2.1.5.4. Indikator Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson dalam Putra (2021) menguraikan bahwa kinerja terdiri dari berbagai dimensi dan indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan. Standar ini mengevaluasi perbandingan antara volume kerja yang diharapkan dan hasil nyata. Indikator yang digunakan mencakup jumlah *output* yang dihasilkan, siklus aktivitas yang diselesaikan, serta pencapaian target *output* per jam kerja.
2. Kualitas pekerjaan. Fokus dari standar ini adalah pada kualitas hasil kerja dibandingkan dengan jumlah pekerjaan. Indikatornya meliputi persepsi tentang kualitas pekerjaan, tingkat keakuratan tugas, keterampilan yang ditunjukkan, dan kompetensi individu dalam melaksanakan tugas.
3. Ketepatan waktu. Standar ini menilai pemanfaatan waktu kerja sesuai dengan kebijakan perusahaan. Indikatornya mencakup penyelesaian aktivitas sesuai jadwal dan efisiensi dalam memanfaatkan waktu untuk kegiatan lain.
4. Kehadiran. Standar ini mencerminkan dedikasi dan semangat kerja yang diperlihatkan oleh karyawan. Indikatornya adalah kedatangan tepat waktu dan kepatuhan terhadap tanggung jawab pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum memulai penelitian ini, penting untuk meninjau hasil-hasil dari studi-studi sebelumnya yang memiliki relevansi dengan masalah yang akan diteliti. Peninjauan ini bertujuan untuk memberikan dasar acuan yang kuat dan membantu peneliti dalam memperbaiki kelemahan yang mungkin ada pada penelitian

sebelumnya. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan dengan topik yang akan dibahas dalam penelitian ini.

1. Mmakwe dkk. (2018)

Studi yang dilakukan oleh Mmakwe dkk. (2018) mengeksplorasi hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi serta kinerja di sektor perbankan di Port Harcourt. Penelitian ini menerapkan metode survei dengan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 769 karyawan dari lima bank umum di Port Harcourt. Sampel diambil secara acak dengan total sebanyak 400 responden. Variabel yang dianalisis mencakup keseimbangan kerja-hidup sebagai variabel independen (Kalliath dan Brough, 2008) dan kinerja sebagai variabel dependen (Ilgen dan Schneider, 1991). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS. Temuan dari studi ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dengan kinerja karyawan.

2. Julyan dkk. (2020)

Studi oleh Julyan dkk. (2020) meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja di PT Koexim Mandiri Finance. Penelitian ini memanfaatkan metode survei dengan pendekatan kualitatif dan melibatkan populasi sebanyak 30 karyawan di perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, keterlibatan karyawan (Riyanto, 2020) dijadikan variabel independen, sedangkan kinerja (Riyanto dkk., 2017) berfungsi sebagai variabel dependen. Data penelitian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS. Temuan dari studi ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara tingkat keterlibatan karyawan dan kinerjanya.

3. Nurul dkk. (2018)

Studi yang dilakukan oleh Nurul dkk. (2018) mengkaji hubungan antara pembayaran, pengakuan, pemberdayaan, dan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan dengan kepuasan dalam sektor industri migas. Metode yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 200 karyawan dari industri migas di Malaysia. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (Murphy dan Doherty, 2011), sedangkan kepuasan (Locke, 1976) berfungsi sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara keseimbangan kehidupan dan pekerjaan dengan tingkat kepuasan karyawan.

4. Vetrivel dkk. (2020)

Studi oleh Vetrivel dkk. (2020) menganalisis hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan dalam industri tekstil. Metode yang diterapkan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif, namun informasi mengenai populasi tidak dijelaskan secara rinci. Variabel yang dianalisis meliputi keterlibatan karyawan (Ellehuus, 2012) sebagai variabel independen, dan kepuasan (Robbins dan Judge, 2013) sebagai variabel mediasi. Data dianalisis menggunakan SPSS. Temuan dari studi ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan.

5. Naila dkk. (2020)

Studi oleh Naila dkk. (2020) meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Korpri di Provinsi Kalimantan Timur. Metode yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 56 responden dari rumah sakit tersebut. Dalam penelitian ini, kepuasan

(Morison dkk., 1997) dijadikan sebagai variabel mediasi, sementara kinerja (Ivancevich, 2007) sebagai variabel dependen. Data dianalisis menggunakan SPSS. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

6. Sajid dkk. (2018)

Studi oleh Sajid dkk. (2018) menganalisis pengaruh keseimbangan kerja dan kehidupan terhadap kinerja karyawan serta bagaimana kepuasan terhadap rekan kerja dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis di sektor perbankan. Metode survei kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan populasi terdiri dari 284 karyawan tetap di bank komersial di distrik Vehari, Pakistan. Dalam penelitian ini, keseimbangan kerja dan kehidupan (Greenhaus dan Powell, 2006) berfungsi sebagai variabel independen, kinerja (Kruse, 2017) sebagai variabel dependen, dan kepuasan (Robbins dan Hakim, 2013) sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan dengan SPSS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan serta kinerja karyawan dengan kepuasan terhadap rekan kerja memoderasi proses mediasi tersebut.

7. Edwar dkk. (2021)

Studi oleh Edwar dkk. (2021) mengkaji hubungan antara kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan yang lebih ramah terhadap kinerja pegawai, dengan fokus pada peran kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan sebagai mediator di Badan Penanggulangan Bencana Aceh (BPBA). Penelitian ini mengadopsi metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan mencakup populasi sebesar 108 karyawan di BPBA. Variabel yang diteliti meliputi keterlibatan karyawan (Lawler & Hall, 1970) sebagai variabel independen, kinerja (Stolovitch &

Keeps, 1999) sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja (Quirk dkk., 2006) sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak AMOS. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian operasional

| No. | Nama | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metodologi Penelitian |
|------------|--------------------|---|--|--|
| 1. | Mmakwe dkk. (2018) | <i>“Work life balance and employee performance in Nigerian Banks, Port Harcourt”</i> | 1. <i>Work life balance</i> 2. <i>Employee performance</i> | Populasi terdiri dari 769 karyawan dengan sampel sebanyak 400 karyawan. Penelitian ini menggunakan survei kuantitatif dan analisis data dilakukan dengan SPSS. |
| 2. | Julian dkk. (2020) | <i>“Maintaining Employee Engagement and employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance”</i> | 1. <i>Employee Engagement</i> 2. <i>Employee Performance</i> | Populasi dan sampel terdiri dari 30 karyawan. Penelitian menggunakan metode survei kuantitatif dan data dianalisis dengan menggunakan SPSS. |
| 3. | Nurul dkk. (2018) | <i>“The Effect of Payment, Recognition, Empowerment, and Work Life Balance on</i> | 1. <i>Payment</i> 2. <i>Recognition</i> 3. <i>Empowerment</i> 4. <i>Work life balance</i> 5. <i>Job satisfaction</i> | Populasi dan sampel terdiri dari 200 karyawan. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan SPSS. |

| No. | Nama | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metodologi Penelitian |
|-----|----------------------|---|---|---|
| | | <i>Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry"</i> | | |
| 4. | Vetrivel dkk. (2020) | <i>"Drivers of Employee Engagement to Job Satisfaction in Modern Industries"</i> | 1. <i>Employee Engagement</i> 2. <i>Job Satisfaction</i> | Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data dilakukan dengan SPSS. |
| 5. | Naila dkk. (2020) | <i>"Antecedents That Affect Job Satisfaction and Employee Performance"</i> | 1. <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Employee Performance</i> | Penelitian ini melibatkan populasi dan sampel masing-masing sebanyak 56 orang, menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data dilakukan dengan SPSS. |
| 6. | Sajid dkk. (2018) | <i>"Moderated Mediation Between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological</i> | 1. <i>Work Life Balance</i> 2. <i>Employee Job Performance</i> | Penelitian ini mencakup populasi dan sampel sebanyak 284 karyawan dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan SPSS. |

| No. | Nama | Judul Penelitian | Variabel Penelitian | Metodologi Penelitian |
|-----|-------------------|--|---|--|
| | | <i>Wellbeing and Satisfaction with Coworkers”</i> | | |
| 7. | Edwar dkk. (2021) | <i>“Effect of Leadership, Employee Engagement and Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study in Indonesia”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leadership</i> 2. <i>Employee Engagement</i> 3. <i>Job Satisfaction</i> | <p>Penelitian ini melibatkan populasi dan sampel sebanyak 108 karyawan dan menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan AMOS.</p> |