

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT TELEKOMUNIKASI SELULAR**

***THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORKLIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE
PT TELEKOMUNICATION SELULAR***

PENI SETYONINGRUM

A012231029



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORKLIFE BALANCE*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT TELEKOMUNIKASI SELULAR**

***THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORKLIFE
BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE
PT TELEKOMUNICATION SELULAR***

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen

Di Susun dan di ajukan oleh

PENI SETYONINGRUM

A012231029

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

2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN WORKLIFE BALANCE TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT TELEKOMUNIKASI SELULAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**PENI SETYONINGRUM
NIM A012231029**


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **14 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama


Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si
NIP 196110311989101001


Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA
NIP 196012311986011008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si. CIPM
NIP 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 49640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Peni Setyoningrum

Nim : A012231029

Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN *WORKLIFE BALANCE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT TELEKOMUNIKASI SELULAR

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 dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam 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 diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU. No.20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 12 Agustus 2024

Yang membuat pernyataan,



Peni Setyoningrum

PRAKATA

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul "Pengaruh *Employee Engagement* dan *Worklife Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Telekomunikasi Selular.

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Suami tercinta, ketiga putriku, kedua Orang Tua dan saudara-saudaraku tercinta yang telah mendoakan, memberikan motivasi, semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof.Dr.H.Muh.Asdar, SE.,M.Si dan bapak Dr.H. Muhammad Toaha, SE.,MBA selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
6. Pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Selular yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini. Serta teamku yang selalu helpful di setiap saat jika saya butuh.
7. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management kelas B2 angkatan 2023 semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis

mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan penelitian ini.

Makassar, 4 Juni 2024

Penulis

Peni Setyoningrum

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.1.2 <i>Employee Engagament</i>	8
2.1.3 <i>Worklife Balance</i>	14
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	18
2.1.5 Kinerja Karyawan	21
2.2 Tinjauan Empiris	24
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	30
3.1 Kerangka Konseptual.....	30
3.1.1 Keterkaitan <i>Employee Engagament</i> terhadap kepuasan kerja.....	31
3.1.2 Keterkaitan <i>WorkLife Balance</i> terhadap kepuasan kerja	31

3.1.3 Keterkaitan Employee Engagement terhadap kinerja karyawan	31
3.1.4 Keterkaitan <i>WorkLife Balance</i> terhadap kinerja karyawan.....	32
3.1.5 Keterkaitan <i>employee engagement</i> dan <i>worklife balance</i> terhadap kinerja karyawan yang di mediasi melalui kepuasan kerja	32
3.2 Hipotesis	33
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	34
4.1 Rancangan Penelitian.....	34
4.2 Lokasi Penelitian	34
4.3 Populasi dan Sampel	34
4.3.1 Populasi.....	34
4.3.2 Sampel	34
4.4 Jenis dan Sumber Data	35
4.4.1 Jenis Data	35
4.4.2 Sumber Data	35
4.5 Metode Pengumpulan Data	35
4.5.1 Wawancara	35
4.5.2 Kepustakaan	36
4.5.3 Kuisioner	36
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	36
4.7 Uji Instrumen Data	41
4.7.1 Uji Validitas Data	41
4.7.2 Uji Reliabilitas	41
4.8 Metode Analisis Data	41
4.8.1 Evaluasi model pengukuran (<i>outer model</i>)	42
4.8.2 Evaluasi model Struktural (<i>inner model</i>)	43
4.8.3 Analisis SEM dengan efek mediasi.	45

BAB V HASIL PENELITIAN.....	46
5.1 Gambaran Umum Penelitian	46
5.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian	46
5.1.2 Visi Misi Perusahaan PT Telkomsel	48
5.2 Karakteristik Responden	48
5.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase.....	50
5.3.1 Variabel Employee Engagement (X_1).....	50
5.3.2 Variabel Worklife Balance (X_2).....	55
5.3.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	58
5.3.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	61
5.4 Instrumen Data	63
5.4.1 Analisis PLS-SEM (<i>Partial Least Square–Structural Equation Model</i>)	63
5.4.2 Loading Factor	64
5.4.3 Uji Reliability	65
5.4.5 Uji Validitas.....	66
5.4.6 Uji Kolinearitas	68
5.4.7 Signifikan Jalur	68
5.4.8 Pengujian Hipotesis	70
5.4.9 R-Squared.....	72
5.4.10 F-Squared.....	72
5.4.11 Total Effect.....	73
5.4.12 Uji Mediasi	74
5.4.13 Analisis Hasil Wawancara.....	75
BAB VI PEMBAHASAN	77
6.1 Pengaruh Employee Engagement terhadap kepuasan Kerja.....	77
6.2 Pengaruh Worklife Balance terhadap Kepuasan Kerja.....	79

6.3 Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan	80
6.4 Pengaruh Worklife Balance terhadap Kinerja Karyawan	80
6.5 Pengaruh Employee Engagement dan Worklife Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi melalui kepuasan kerja	81
BAB VII PENUTUP	83
7.1 Kesimpulan	83
7.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4. 1 Skala Likert.....	36
Tabel 4. 2 Definisi Operasional yang digunakan untuk mengukur Variabel Employee Engagement dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telekomunikasi Selular	37
Tabel 5. 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	48
Tabel 5. 2 Responden Menurut Usia.....	49
Tabel 5. 3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir	49
Tabel 5. 4 Responden Menurut Lama Bekerja.....	49
Tabel 5. 5 Responden Menurut Departemen Kerja	50
Tabel 5.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Employee Engagement (X_1)	51
Tabel 5.7 Rekapitulasi Tanggapan Divisi Terhadap Variable Employee Engagement (X_1)	54
Tabel 5.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Worklife Balance (X_2).....	55
Tabel 5. 9 rekapitulasi responden divisi terhadap variable work life balance.....	57
Tabel 5. 10 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Kepuasan kerja (Z).....	58
Tabel 5. 11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Kepuasan kerja (Z).....	59
Tabel 5. 12 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Kinerja Karyawan (Y).....	61
Tabel 5. 13 Rekapitulasi Tanggapan Divisi Terhadap Variable Kinerja Karyawan (Y)	62
Tabel 5. 14 Nilai Loading Factor	64
Tabel 5. 15 Hasil Uji Reliability.....	66
Tabel 5. 16 Hasil Uji Validitas	66
Tabel 5. 17 Hasil Cross-Loading.....	67
Tabel 5. 18 Uji Kolinearitas VIF.....	68
Tabel 5. 19 Analisis Pengaruh Langsung.....	69
Tabel 5. 20 Tabel R-Suqared.....	72

Tabel 5. 21 Hasil F-Square	73
Tabel 5. 22 Hasil Total effect	73
Tabel 5. 23 Uji Mediasi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka berpikir	30
Gambar 4. 1 Diagram Jalur	45
Gambar 5. 1 Model Konstruk	63
Gambar 5. 2 Signifikan Jalur.....	69



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS HASANUDDIN

UPT LAYANAN BAHASA

JL. PERINTIS KEMERDEKAAN KM. 10 KAMPUS TAMALANREA
MAKASSAR 90245 INDONESIA

Email : unhaspusatbahasa@gmail.com HP 081344431789

SURAT KETERANGAN ABSTRAK

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Peni Setyoningrum

No. Pokok : A012231029

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis/Disertasi : Pengaruh Employee Engagement dan worklife balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Telekomunikasi Selular

Menyatakan bahwa naskah abstrak yang disusun oleh mahasiswa tersebut di atas telah diedit dan diterjemahkan di UPT Layanan Bahasa Unhas.

Makassar, 22 Mei 2024

Mengetahui,
Kepala Layanan Bahasa,



Dra. Herawaty, M.Hum., M.A., Ph.D. †
NIP. 19630103 198803 2 003



ABSTRACT

PENI SETYONINGRUM. *The Effect of Employees' Engagement and Work-life Balance on Employees' Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Telekomunikasi Selular* (supervised by H. Muh. Asdar and H. Muhammad Toaha)

This research aims to investigate how employees' engagement and work-life balance affect employees' performance at PT. Telkomsel through job satisfaction. The type of research was an explanatory study. The population was 120 employees. The sample used was saturated sampling technique. The data analysis used was Partial Least Square (PLS) approach. The research results show that employees' engagement has a positive and significant effect on job satisfaction at PT. Telkomsel; work-life balance has a positive and significant effect on job satisfaction at PT. Telkomsel; employees' engagement has a positive and significant effect on employees' performance; work-life balance has a positive but not significant effect on employees' performance; the effect of employees' engagement and work-life balance on employees' performance which is mediated through PT Telekomunikasi Selular, and job satisfaction has a positive and significant effect.

Keywords: employees' engagement, work life balance, job satisfaction, employees' performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Perusahaan perlu menjaga aset yang dimiliki agar dapat bertahan dalam persaingan pasar. Salah satu aset yang tidak bisa diabaikan adalah sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Seseorang merupakan aset yang unik karena dialah satu-satunya aset yang memiliki kehidupan, sehingga diperlukan perlakuan khusus untuk menjaga loyalitasnya terhadap perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu instansi merujuk pada semua individu yang bekerja di organisasi tersebut. SDM adalah elemen penting dalam keberhasilan dan kinerja organisasi, dan SDM dalam konteks ini mencakup semua karyawan, pekerja, dan personil yang membentuk kekuatan kerja organisasi. Sumber daya manusia berperan penting dalam menjalankan operasi organisasi dan mencapai tujuan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (HRM) merupakan fungsi utama dalam organisasi yang bertanggung jawab atas pengelolaan, pengembangan, dan dukungan karyawan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan kesuksesan jangka panjang.

Menurut Mishra, Chena dan Cui (2022), manajemen sumber daya manusia (HRM) sangat penting bagi sebuah perusahaan. Dapat dikatakan bahwa perilaku seseorang sebagian besar didorong oleh keinginannya untuk mencapai suatu tujuan dalam hidupnya. Perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas secara fisik dan mental untuk mencapai tujuan bisnisnya. Karyawan yang bertalenta dapat mengembangkan perusahaan dengan mengelola dan merekrut talenta untuk meningkatkan produktivitas. Jika perusahaan tidak memiliki karyawan yang berbakat maka tujuan perusahaan tidak akan berjalan sesuai rencana.

Kepuasan karyawan adalah indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi. Organisasi yang berusaha meningkatkan kepuasan karyawan seringkali dapat memperoleh manfaat dalam bentuk peningkatan produktivitas, retensi karyawan yang lebih baik, dan reputasi yang lebih baik sebagai tempat kerja yang baik. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan kepuasan karyawan adalah prioritas utama bagi banyak organisasi.

Kepuasan kerja juga menjadi topik penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan. Setiap orang yang memasuki kehidupan kerja berharap mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Menurut Ismaili, Marimini dan Santoso (2020). Kinicki dan Kreitner dalam penelitian Wijaya dan Edwina (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon afektif dan emosional terhadap setiap aspek pekerjaan individu, aspek tersebut mengarah pada tingkat kenikmatan dan kepuasan yang diterima seseorang atas pekerjaan yang dilakukan. Secara umum faktor eksternal dan internal dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

Selain itu, perusahaan seringkali menghadapi tantangan seperti tingginya pergantian karyawan, merajalelanya ketidakhadiran, serta berkurangnya motivasi dan efisiensi. Hal ini menyoroti pentingnya penerapan keterlibatan karyawan dari departemen SDM. Dengan mengedepankan keterikatan karyawan, perusahaan dapat mengurangi pergantian karyawan dan menciptakan lingkungan kerja positif yang mendukung pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, program keterlibatan karyawan membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Dengan mendengarkan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat membangun rasa kepemilikan dan kepercayaan yang lebih tinggi. Hal ini mengarah pada kolaborasi yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan hubungan kerja yang lebih sehat antara semua pihak dalam organisasi. Melalui program keterikatan karyawan, divisi SDM juga berperan dalam menciptakan budaya perusahaan yang positif, menerapkan nilai-nilai perusahaan, menghargai keberagaman, menghargai karyawan dan menawarkan peluang pengembangan, serta menciptakan lingkungan yang baik, inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan. Hal ini dapat menarik talenta terbaik, mempertahankan karyawan yang berharga, dan membangun reputasi yang kuat bagi perusahaan.

Employee engagement lebih dari sekadar kepuasan kerja melibatkan tingkat kepedulian, semangat, dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan. Di era global ini, semakin banyak perusahaan di seluruh dunia yang mencari berbagai cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, Potoski dan Callery (2018) menyatakan bahwa sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki karyawan berkualitas tinggi yang terlibat aktif dalam isu ini. . Oleh karena itu, staf memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam

mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawannya agar dapat bekerja secara produktif untuk mencapai tujuannya.

Keterlibatan karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas, kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan. Komitmen karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu unsur penting sebagai faktor paling efektif menunjang keberhasilan perusahaan. Keterikatan karyawan-perusahaan menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan sehingga berkontribusi sebesar-besarnya dalam pekerjaannya. Karyawan yang terlibat dalam proses kerja biasanya berkomitmen terhadap organisasinya dan mendorong keunggulan kompetitif dan produktivitas yang lebih tinggi, serta turnover karyawan menurun Feibriansyah dan Henndy Ginting (2020).

Kepuasan karyawan terutama disebabkan oleh tingginya tingkat dukungan yang memungkinkan karyawan memberikan hasil kepada pelanggan. Oleh karena itu, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan tujuan karir karyawan agar ia merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dapat menjadi karyawan yang terlibat. Menurut Abraham (2012), karyawan yang puas, setia dan produktif dapat menciptakan nilai yang baik bagi perusahaan, namun sebagian karyawan sering kali merasa acuh dan tidak tertarik dengan pekerjaannya sehingga dapat menurunkan produktivitas dan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga menciptakan pekerjaan. lingkungan yang mendukung pengembangan karir positif dan kesejahteraan karyawan.

Selain itu, program *employee engagement* membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Dengan mendengarkan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat membangun rasa kepemilikan dan kepercayaan yang lebih tinggi. Hal ini mengarah pada kolaborasi yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan hubungan kerja yang lebih sehat antara semua pihak dalam organisasi.

Melalui program keterikatan karyawan, divisi SDM juga berperan dalam menciptakan budaya perusahaan yang positif, menerapkan nilai-nilai perusahaan, menghargai keberagaman, menghargai karyawan dan menawarkan peluang pengembangan, serta menciptakan lingkungan yang baik, inovatif dan berorientasi pada pertumbuhan. Hal ini dapat menarik talenta terbaik, mempertahankan karyawan yang berharga, dan membangun reputasi yang kuat bagi perusahaan..

Work-life balance (WLB) merupakan faktor yang dapat membantu mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan dengan tujuan menguji individu

sebagai mediator hubungan antara work-life balance dan hasil kerja. Kepuasan kerja mengacu pada kenikmatan mental di tempat kerja, kenikmatan fisik, dan kenikmatan lingkungan, yang dapat digambarkan sebagai respons afektif dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengevaluasi sikap dan hasil kerja karyawan. Meskipun tingkat perubahan organisasi dalam kehidupan kerja saat ini sangat tinggi, namun karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkinerja baik dalam tugas dan tanggung jawabnya dan memiliki sedikit niat untuk pindah ke organisasi atau perusahaan lain Lin dan Huang (2020). Hal ini juga dijelaskan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vita Septya (2019) dan Choirul Adam Ardiansah (2020) yang menunjukkan bahwa work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Sebagai organisasi yang baik seharusnya dapat menyadari agar karyawan tidak bekerja terlalu keras yang dapat mengganggu kegiatan di luar pekerjaan atau masalah kesehatan dan lainnya. Telkomsel memiliki jam bekerja yaitu hari Senin sampai Jumat pukul 08.00 sampai 17.00 waktu bekerja 9 jam dalam sehari untuk sehingga dalam 6 hari mereka bekerja sebanyak 54 jam. Namun sering terjadi karyawan Telkomsel bekerja lebih dari 54 jam dalam seminggu. Hal ini membuat karyawan Telkomsel menghabiskan lebih banyak waktunya untuk bekerja dan meninggalkan keluarga serta merelakan waktu pribadinya.

Ghinayati Rodhiyatu Aliya (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yaitu perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek di pekerjaannya, dan melihat reaksi karyawan terhadap kondisi kerja. Kepuasan kerja karyawan di Telkomsel bisa dilihat dari aspek promosi, rekan kerja dan situasi kerja yang masih kurang dan masih menjadi permasalahan terkait kepuasan kerja di Telkomsel hal tersebut berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Employee Engagement dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Telekomunikasi Selular”***.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas maka penulis mencoba merumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular?

2. Apakah terdapat pengaruh langsung *worklife balance* terhadap kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung *worklife balance* terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Selular?
5. Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* dan *worklife balance* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi melalui kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan Penelitian adalah ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung *worklife balance* terhadap kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Selular
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung *worklife balance* terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Selular
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan *worklife balance* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi melalui kepuasan kerja PT Telekomunikasi Selular?

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen instansi bahwa hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan informasi yang bermanfaat yang berkaitan dengan *employee engagement* di lingkungan kerja sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk menjadi lebih baik lagi
2. Bagi pihak akademisi bahwa hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan *employee engagement* dan *worklife balance* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur tambahan untuk mengembangkan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya dan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Agar dapat mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan tesis. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan.

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistem penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka.

Bab ini menjelaskan tentang teori yang mendukung penelitian. Pada bab ini peneliti mengkaji berbagai sumber yang berkaitan dengan judul sebagai acuan hipotesis. Bab ini juga memuat tinjauan empiris, yaitu beberapa hasil penelitian terdahulu.

Bab III kerangka Konseptual dan Hipotesis.

Bab ini menjelaskan kerangka teori dan turunan hipotesis penelitian. Bab ini juga mencakup perumusan hipotesis berdasarkan konsep penurunan logis.

Bab IV Metode Penelitian.

Menjelaskan desain penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasionalnya, instrumen penelitian, teknik analisis data, serta menjelaskan teknik pengolahan data dan analisis yang digunakan.

BAB V Hasil dan Pembahasan.

Dalam bab ini akan menjelaskan dan menguraikan hasil analisis pengolahan data dan pembahasan terkait rumusan masalah dan pembahasan mengenai penerapan employee engagement untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

BAB VI Penutup.

Bab ini merupakan bagian akhir yang memuat kesimpulan dan saran mengenai temuan penelitian, keterbatasan penelitian dan implikasi penelitian yang terdiri dari implikasi teoritis dan manajerial serta diakhiri dengan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan temuan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Roni Anger (2020:2), Mary Parker Follet mendefinisikan kepemimpinan sebagai “seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang.” Manajemen sebagai seni mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan keterampilan kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain.

Malayu Hasibuan (2020:1) manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik mendorong tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas dan hasil dari unsur-unsur manajemen.

G.R. Terry dalam Roni Angger (2020:1) manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya manusia lainnya.

Berdasarkan pengertian manajemen yang diberikan oleh beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan orang-orang yang tepat pada posisi yang tepat bagi perusahaan dan organisasi sesuai dengan kebutuhan bisnis. Siagian (2015). Manajemen sumber daya manusia memiliki banyak tanggung jawab, termasuk meningkatkan keterlibatan karyawan di seluruh organisasi. Betapa pentingnya meningkatkan engagement untuk mewujudkan hal-hal positif bagi perusahaan. Salah satu tugas manajemen SDM adalah pengintegrasian kegiatan yang menghubungkan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan untuk mengembangkan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan Hamali (2018).

Dalam praktek keseharian yang ada di dunia kerja bahwa organisasi di isi oleh bagian sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam membantu perusahaan memiliki pekerja yang berkualitas sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan bisnisnya dengan lebih baik. Organisasi yang memiliki sumber

daya manusia yang berkualitas terlihat dari cara orang tersebut mengambil keputusan, beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas dalam sebuah organisasi maka penguasaan teknologi akan menjadi sia-sia karena sumber daya manusia adalah faktor utama penggerak faktor-faktor produksi lainnya (Winata, 2021).

2.1.2 Employee Engagement

2.1.2.1 Definisi *Employee Engagement*

Konsep *Employee Engagement* mulai terdengar di era 2000an, *Employee Engagement* mengacu pada keadaan Kongnitif, prilaku, dan fisik karyawan yang diarahkan pada hasil organisasi Shaik & Makhecha (2019). Karyawan *engaged* menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi dan memotivasi rekan team mereka untuk melakukan hal yang sama (Anitha) 2014. *Employee engagement* mengindikasikan bahwa karyawan yang terhubung dengan nilai-nilai dan misi perusahaan, merasa diberdayakan, mempunyai energi dan semangat yang tinggi, serta mengarahkan upaya maksimal dalam melakukan pekerjaan mereka Men et all (2020)

Di dalam organisasi *engagement* memiliki peran yang sangat penting sebagaimana pendapat Gruman dan Saks (2014) yang mengatakan bahwa *engagement* berperan sebagai dasar penggerak bagi sikap, perilaku dan kinerja setiap orang serta hal ini sangat dibutuhkan organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada dan permasalahan yang ada. Hal tersebut juga dikatakan dalam sebuah penelitian yang menjelaskan bahwa *employee engagement* atau yang dikenal juga dengan keterikatan karyawan diperkenalkan pertama kali oleh William Khan pada tahun 1990. Kahn (1990) mendefinisikan bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan karyawan dengan perusahaan itu sendiri. Karyawan / pegawai yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi cenderung akan bekerja dengan lebih baik dikarenakan adanya perasaan positif dalam diri mereka dan tidak menganggap suatu pekerjaan sebagai beban.

Employee engagement merupakan perilaku dimana karyawan merasa memiliki peran penting pada keberhasilan perusahaan dan memiliki motivasi tinggi dalam peningkatan kinerja dan ikut andil mengerjakan pekerjaan di luar job requirement. Mercer, dikutip oleh Carpenter dan Wyman (2007:1).

Employee engagement merupakan timbulnya perasaan antusias saat karyawan ikut andil dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya. *Employee engagement* menimbulkan keterikatan yang kuat pada perusahaan bukan hanya

untuk mendapatkan gaji namun juga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja instansi. *Employee engagement* dengan perusahaan dapat terbentuk oleh ikatan emosional dan faktor emosional terhubung dengan kenyamanan kerja serta pengalaman kerja. William Macey (2009:1).

Employee engagement merupakan suatu kondisi kerja yang menghadirkan sesuatu yang baru dalam pekerjaan, sumber daya manusia membantu karyawan terlibat dan sekaligus berperan sebagai penyangga terhadap tuntutan. Persyaratan pekerjaan secara umum dapat dipandang sebagai beban dan hambatan atau tantangan yang membatasi yang mendorong perilaku yang diinginkan namun bergantung pada kemampuan karyawan untuk mengatasinya. Oleh karena itu, menyeimbangkan kebutuhan sumber daya sangat penting untuk menjaga karyawan tetap terlibat dalam pekerjaan yang menuntut, seperti berbagai inovasi Kibum dan Taesung (2020). Employee engagement merupakan suatu keadaan dimana karyawan secara psikologis memperhatikan dan memberikan emosi yang kuat terhadap pekerjaannya, merasa dapat mempengaruhi hasil pekerjaannya, serta merasa terhubung dengan organisasi dimana dia bekerja. Menurut Khan (2006), keterlibatan ini ada ketika karyawan memenuhi perannya dalam organisasinya. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa keterikatan karyawan adalah suatu istilah yang mengacu pada tingkat partisipasi, tingkat komitmen yang tinggi, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Karyawan yang memiliki *employee engagement* pada perusahaan akan bekerja secara konsisten serta tidak mudah menyerah saat menghadapi masalah saat bekerja. Karyawan yang terikat dengan perusahaan akan memberikan performa kerja yang terus meningkat dikarenakan adanya dedikasi dalam diri sehingga timbul rasa tanggungjawab untuk terus bekerja dan ikut andil dalam suksesnya perusahaan mencapai tujuannya. William Macey (2009:24).

Lebih lanjut, Macey dan Schneider (2008) pertama kali membuat penelitian konseptual dalam mempelajari *employee engagement*. Mereka berpendapat bahwa *employee engagement* berkembang dari keterlibatan sifat (*trait engagement*), keterlibatan keadaan (*state engagement*), dan keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*). Dari perspektif mereka, *employee engagement* adalah atribut desain pekerjaan yang secara langsung memengaruhi keterlibatan sifat, kehadiran pemimpin transformasional yang secara langsung memengaruhi keterlibatan keadaan, serta kehadiran pemimpin transformasional yang secara

langsung memengaruhi tingkat kepercayaan dan secara tidak langsung memengaruhi keterlibatan perilaku Macey & Schneider (2008). Studi ini membantu merapikan kembali keadaan konseptual yang mulai berantakan, tersebar, dan tidak fokus dalam memahami *employee engagement* dengan memecah variabel keterlibatan menjadi bagian-bagian yang berbeda.

Karyawan yang mempunyai nilai komitmen adalah pegawai yang merasakan penuh cinta dan semangat terhadap pekerjaannya. Pandangan ini berpendapat bahwa keterikatan karyawan tidak hanya membuat karyawan berkontribusi lebih banyak, tetapi juga meningkatkan loyalitas mereka, sehingga mengurangi kesediaan untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan. Gallup Organization (2006).

2.1.2.2 Dimensi dan Indikator Employee Engagement

Dilihat dari segi karakteristik *employee engagement* menurut Schaufeli dalam Octavian (2021) menyatakan terdiri atas yaitu:

1. *Vigor* diartikan sebagai tingginya tingkat energi dan resiliansi dalam bekerja, dan memiliki kemauan untuk menginvestasikan tenaga, usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak mudah lelah.
2. *Dedication* diartikan sebagai keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, ditunjukkan dengan antusiasme, inspirasi, dan rasa bangga. Berdasarkan pengertian tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki engagement/keterikatan terhadap organisasi maka akan menimbulkan rasa kepemilikan terhadap organisasi tersebut, sehingga muncul rasa bangga dan merasa tertantang untuk ikut serta menyelesaikan segala permasalahan dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.
3. *Absorption* diartikan sebagai keadaan terjun total pada pegawai yang menjadikan pegawai sulit untuk terpisah dengan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi akan menjalankan pekerjaannya dengan senang hati dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat bersifat profesional untuk berusaha tidak mencampurkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi.

Adapun menurut Fleming, J.H dan Asplund (2020) *employee engagement* memiliki dimensi dalam mengukur *employee engagement* yaitu:

- a. *Tingkatan terbawah: What do I get?*

Pada tingkatan ini tergantung apa yang akan diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaan tersebut di organisasi.

b. *Tingkatan kedua: What do I give?*

Tingkat ini memahami apa yang diharapkan organisasi terhadap apa yang dimiliki karyawan

c. *Tingkatan ketiga: How do I belong?*

Tingkat ini karyawan akan tinggal lebih lama dengan organisasi yang telah memperlakukannya sebagai bagian dari organisasi.

d. *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. Mengetahui 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 di setiap harinya
4. Menerima penghargaan atau reward 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 di dalam 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

2.1.2.3 Tingkatan *Employee Engagement*

Keterlibatan karyawan adalah ukuran seberapa berkomitmen dan terlibat karyawan dalam pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Ada beberapa tingkatan *employee engagement*, Tower Watson dalam Radda, Majidadi, & Akanno (2015) mengklasifikasikan karyawan sebagai *highly engaged*, *unsupported*, *detached* dan *disengaged*.

1. *Highly engaged* Karyawan tipe ini, mereka yang mendapat skor tinggi dalam semua aspek adalah karyawan yang sangat terlibat dan memiliki keinginan untuk berkembang lebih jauh.
2. *Unsupported* Karyawan yang tidak didukung telah terlibat secara tradisional tanpa energi yang diberikan oleh perusahaan.
3. *Detached* Karyawan yang terpisah adalah kebalikan dari tidak didukung, mereka diaktifkan dan atau diberi energi tetapi terdapat kekurangan dalam keterlibatan tradisional.
4. *Disengaged* berada di bawah garis merah, Karyawan tipe ini tidak puas karena tidak memiliki koneksi atau komitmen dengan perusahaan dan pekerja yang tidak terhubung secara emosional dengan organisasi mereka

2.1.2.4 Tipe *Employee Engagement*

Menurut Gallup (2004) Ada 3 tipe pekerja dalam *employee engagement*, yaitu:

1. Karyawan Engaged dikatakan “engaged” apabila ia bekerja sesuai dengan passionnya dan merasakan adanya hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dengan mencoba mendorong organisasi agar lebih berkembang. Ciri-ciri karyawan yang terlibat adalah antusias, antusias, setia, termotivasi dan bersemangat terhadap pekerjaannya, produktif dan berkomitmen. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada organisasi dan kesuksesannya.
2. Not Engaged (Tidak Terlibat) Dikatakan bahwa seorang karyawan tidak terlibat ketika ia menjalani hari kerjanya seperti orang yang berjalan dalam tidur atau hanya menunjukkan jati dirinya, namun otaknya tidak fokus pada pekerjaan. Mereka menghabiskan waktu mereka hanya untuk pekerjaan mereka, mereka tidak menghabiskan energi mereka. Karyawan tipe ini merasa kontribusinya diabaikan dan bakatnya tidak banyak berguna. Mereka bekerja keras dan berkontribusi, namun keinginan mereka untuk sukses 16 kali lebih kecil dibandingkan rekan-rekan mereka yang berdedikasi dan lebih besar

kemungkinannya untuk berhenti ketika perusahaan lain menawarkan tawaran yang lebih menarik.

3. *Actively disengaged* (tidak terlibat secara aktif) Seorang karyawan dikatakan “actively disengaged” ketika ia merasa tidak bahagia atau membenci pekerjaannya bahkan berusaha menyembunyikan ketidakpuasannya. Setiap hari, aktivitas yang dihasilkan berbeda-beda dengan rekan yang terlibat. Tipe pekerja seperti ini tidak bergairah secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak puas, tidak puas dengan perusahaan, dan mempunyai pandangan negatif terhadap perusahaan.

2.1.2.5 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kualitas komunikasi dalam organisasi, tingkat kepercayaan yang ada, gaya manajemen dalam organisasi, lingkungan kerja dan reputasi organisasi tersebut. Sedangkan menurut Bakker dan Demerouti (2017) menyatakan terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

1. Sumber daya kerja (*Job Resources*) Faktor-faktor ini mengarah pada aspek fisik, sosial, dan organisasi dari pekerjaan, memungkinkan individu untuk: mengurangi tekanan dalam kerja dan biaya psikologis atau fisiologis terkait pekerjaan, mencapai tujuan kerja, dan merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi.
2. *Saliency of Job Resource Faktor* mengarah pada nilai atau fungsi dari sumber daya pekerja yang setiap individu pekerja miliki.
3. *Personal Resource* Faktor tersebut mengarah pada karakteristik pegawai seperti sifat, kepribadian, dan usia. Pegawai yang sangat engagement menunjukkan pesona pribadi yang berbeda dari pegawai lain karena mereka memiliki skor yang lebih tinggi untuk ekstroverti dan harga diri, tetapi skor yang lebih rendah untuk neurotisme. Berdasarkan pendapat beberapa ahli maka dapat memberikan kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* muncul dari diri sendiri (internal) dan dipengaruhi oleh organisasi itu sendiri.

2.1.3 Worklife Balance

2.1.3.1 Definisi Worklife Balance

Prasadja Ricardianto (2018) keseimbangan kehidupan kerja didalam lingkungan kerja membantu manajer untuk menghubungkan pekerjaan dan kehidupan dimana memiliki tujuan untuk menguji individu terhadap pekerjaan yang sedang memediasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja (*worklife balance*) dan hasil kerja.

Avira (2021) mengemukakan beberapa tolak ukur individu dinyatakan memiliki *worklife balance* bila:

1. Terpenuhi urusan pribadi, keluarga dan pekerjaan. Segala sesuatu berjalan dengan baik, memiliki porsi dan waktunya masing-masing, dan tidak terjadi konflik
2. Memiliki waktu istirahat yang cukup. Dengan waktu istirahat yang cukup, membuat individu terhindar dari stres dan kondisi fisik yang menurun;
3. Adanya aktivitas atau kesibukan lain. Hal ini berkaitan dengan self-development atau waktu untuk mengembangkan diri. Seperti melakukan berbagai hobi
4. Memiliki hubungan interpersonal. Jika seseorang belum mencapai *work life balance*, cenderung sulit untuk memiliki hubungan erat dengan individu lain.

Berdasarkan teori diatas, maka *worklife balance* merupakan adanya keseimbangan waktu untuk melakukan kehidupan pribadi dan keluarga diluar tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Worklife Balance

Terdapat dimensi dan indikator dalam mengukur work-life balance menurut (Prasadja Ricardianto, 2018) terdapat beberapa dimensi dan indikator yang digunakan yaitu :

1. Keseimbangan Waktu (Time Balance) merupakan keseimbangan antara waktu yang diberikan untuk bekerja dengan waktu yang diberikan pada diri sendiri dan keluarga. Indikator ini merujuk pada :
 - a. Aspek Keseimbangan
 - b. Kesetaraan
 - c. Waktu yang diberikan
 - d. Waktu pada diri sendiri

2. Keseimbangan Keterlibatan (Inovelment Balance) membentuk pada psikologis individu dalam menyeimbangkan antara diri sendiri, keluarga dan karir dan komitmennya terhadap kepuasan dalam keputusan individu menyeimbangkan kehidupannya, sehingga tidak terjadinya permasalahan dalam melaksanakan keseimbangan tersebut. Indikator ini merujuk pada
 - a. Membentuk psikologis individu
 - b. Menyeimbangkan diri sendiri
 - c. Kepuasan yang dipilih
3. Keseimbangan kepuasan (Satisfaction Balance) membentuk Tingkat kepuasan individu terhadap keberhasilan individu dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya. Indikator ini merujuk pada :
 - a. Kepuasan individu
 - b. Keseimbangan diri sendiri, keluarga dan karir

Wellbeing menjadi dimensi penting dalam EX karena setiap hal yang dialami karyawan dalam lingkungan kerja secara langsung maupun tidak langsung akan memengaruhi wellbeing karyawan. Wellbeing akan memengaruhi persepsi karyawan mengenai segala sesuatu di sekitarnya, mulai dari pekerjaan, rekan kerja, lingkungan kerja, hingga Atasannya. Bahkan, wellbeing karyawan menentukan keseluruhan kualitas pengalaman dan peran karyawan di tempat kerja Marescaux et al., (2019), Van De Voorde et al., (2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Deloitte, salah satu konsultan manajemen terbesar di dunia, terdapat beberapa aspek wellbeing Bevington et al., (2021)

1. *Spiritual wellbeing* adalah kondisi ketika seseorang mampu mengalami dan mengintegrasikan makna dan tujuan dalam hidup.
2. *Social wellbeing* adalah kondisi ketika seseorang menikmati hubungan yang mendalam dan bermakna.
3. *Physical wellbeing* adalah kondisi ketika seseorang sehat secara fisik.
4. *Financial wellbeing* adalah kondisi ketika seseorang mampu memenuhi tanggung jawab yang dimiliki saat ini maupun di masa depan dan merasa aman.
5. *Occupational wellbeing* adalah kondisi ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki produktivitas yang tinggi.
6. *Emotional wellbeing* atau mental *well-being* adalah suatu kondisi ketika seseorang mampu secara efektif mengatasi situasi kehidupan.

Studi yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2022 di berbagai industri menemukan bahwa hanya 596 karyawan yang disurvei merasa bahwa *wellbeing* mereka baik atau sangat baik. Ketika ditanya mengenai hal-hal yang berdampak buruk bagi *wellbeing* mereka, 306 menyatakan bahwa beban kerja yang berat dan membuat stres menjadi penyebabnya, sedangkan 276 menyatakan bahwa berkurangnya waktu akibat jam kerja yang panjang menjadi penyebabnya. Hal ini tentu perlu menjadi perhatian organisasi jika ingin memperhatikan kondisi *wellbeing* karyawan secara keseluruhan. Jika *Wellbeing* karyawan buruk, hal ini dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan kesehatan karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor *Worklife Balance*

Solehtiana (2020) berpendapat bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Gender. Peran gender individu merupakan hal yang sering diterapkan dalam sistem pembagian kerja tradisional di lingkungan keluarga. Dengan demikian, masuknya individu ke dalam dunia kerja terbuka terhadap konflik peran
2. Desain pekerjaan. Jadwal kerja yang fleksibel dan kebijakan kerja yang berbeda membantu karyawan menyeimbangkan peran kerja dan non-kerja.
3. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi, seperti menerima dukungan dari atasan atau rekan kerja, mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Semakin besar dukungan yang diberikan dan diterima dalam pekerjaan, maka semakin baik pula keseimbangan hidup dan kerja karyawan tersebut.
4. Dukungan keluarga. Hal ini sangat penting, karena kehidupan seorang karyawan dimulai dari kehidupan berkeluarga. Dukungan keluarga berpengaruh positif terhadap pekerjaan yang baik dan pencapaian keseimbangan kehidupan kerja.
5. Stres kerja. Situasi yang tidak nyaman atau penuh tekanan di lingkungan kerja biasanya membuat karyawan stres dan mempengaruhi kehidupan mereka baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan.

Adapun Menurut Utami dan Yuniarti dalam (Shinta, 2020) ada beberapa faktor pendorong *worklife balance*, yaitu:

- a. Nilai kenyamanan, kemudahan menjadikan seseorang lebih sadar akan apa yang dilakukannya sehari-hari dan memungkinkan seseorang dalam menghadapi konflik. Misalnya, karyawan dapat menata ruang kerja atau

meja kerjanya, sehingga memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- b. Nilai agama, percaya kepada Tuhan, seseorang dapat memikirkan dirinya sendiri dan menerima keadaan. Misalnya, pekerja dapat melakukan ritual keagamaan seperti sembahyang, permohonan, dan lain-lain. sebelum melakukan pekerjaan.
- c. Nilai prestasi adalah dimana seseorang dapat menggunakan keahliannya untuk membantu dan secara fleksibel menyelesaikan permasalahan sehari-hari. Misalnya, karyawan dapat menyepakati jadwal kerja berdasarkan pemahamannya sendiri mengenai perencanaan waktu, sehingga waktu kerja dapat diselesaikan secara fleksibel dan cepat. dari.

Sedangkan menurut Schabracq, Winnubst, dan Coope (2003) ada beberapafaktor yang mungkin saja mempengaruhi *work-life balance* seseorang, yaitu:

- a. Karakteristik Kepribadian: Karakteristik Kepribadian dapat mempengaruhi kehidupan seseorang di tempat kerja dan di luar pekerjaan. Novelia, Sukhirman dan Hartana (2013) menyatakan dalam penelitiannya bahwa kepribadian merupakan faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.
- b. Karakteristik Keluarga, Karakteristik ini menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Faktor ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulaifah (2015) yang mengatakan bahwa keadaan keluarga pada orang tua yang pisah kerja (*long distance family*) memiliki *work family interface* yang lebih tinggi.
- c. Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik antara lain kebiasaan kerja, beban kerja, shift, dan waktu yang dihabiskan di tempat kerja dapat memicu konflik, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi. Semakin banyak jam kerja karyawan, semakin kompleks dan mudah pengelolaan pekerjaannya. Hal ini berdampak pada ketidakpuasan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Waktu kerja yang ideal adalah waktu yang dihabiskan dalam bekerja, yang tidak melebihi waktu yang ditentukan oleh Valcouri (2007).
- d. Sikap, Sikap merupakan penilaian terhadap berbagai aspek dunia sosial. Yang mana di dalam sikap terdapat komponen-komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap setiap orang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work-life balance*.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2022:202) dalam Ahmad Yani Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Setiap seseorang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja, pada umumnya kepuasan kerja adalah hal yang bersifat individual karena setiap individu akan menguasai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak faktor dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemauan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan Afandi (2021). Kepuasan kerja merupakan suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai faktor pekerjaan, dan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan. Umumnya terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima Afandi (2021). Dewi dan Harjojo (2019) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja serta hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Berdasarkan teori kepuasan kerja di atas maka, kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, atas apa yang telah diterimanya di tempat kerja yang bisa mempengaruhi hasil kerja karyawan

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang disebutkan oleh Menurut Afandi (2021) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri: Pekerjaan itu sendiri dianggap menarik dan merupakan pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang, mendapatkan pengalaman, meningkatkan keterampilan dan mengambil tanggung jawab selama pekerjaan itu.

2. Gaji atau upah, hasil yang diterima pekerja tersebut meliputi tingkat gaji dan kesesuaian dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. Pengawasan, Keterikatan hubungan antara karyawan dengan pemimpin terkait dengan pekerjaan dan kualitas kerja
4. Kesempatan promosi berkaitan dengan perkembangan karir karyawan untuk dapat tumbuh dan berkembang didalam organisasi dengan memberikan kesempatan kenaikan jabatan
5. Rekan Kerja, tingkatan hubungan dengan sesama karyawan baik atasan ke bawahan atau bawahan ke atasan.
6. Kondisi kerja, berkaitan dengan lingkungan kerja di lingkungan kerja seperti peralatan dan perlengkapan, penempatan, mutasi karyawan sesuai dengan aspirasi dan sebagainya

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja juga digunakan sebagai indikator mengenai apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya dan apa yang diberikan perusahaan. Karyawan mendefinisikan seberapa puas mereka dengan pekerjaan, pemberi kerja, dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Menurut Atmaja (2022), dimensi dan indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Gaji atau Upah, Uang tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Indikator untuk dimensi ini adalah:
 - a. Gaji sesuai dengan tanggungjawab
 - b. Tunjangan sesuai dengan harapan
 - c. Gaji dan tunjangan lebih besar dari pesaing
 - d. Imbalan sesuai dengan usaha
 - e. Kenaikan gaji rutin
2. Pekerjaan itu sendiri, karakteristik pekerjaan dan desain kerja, menunjukkan umpan balik dan otonomi dari pekerjaan itu sendiri telah terbukti menjadi dua faktor motivasi terpenting yang terkait dengan pekerjaan. Indikator untuk dimensi ini adalah:
 - a. Pekerjaan yang menarik
 - b. Kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan
 - c. Tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan
 - d. Pencapaian keberhasilan
 - e. Membuat kemajuan

3. Promosi, berhubungan dengan perkembangan karir didalam perusahaan pemberian kenaikan jabatan dan kesempatan untuk maju. Indikator dalam dimensi ini adalah:
 - a. Tingkat kemajuan
 - b. Standar promosi
 - c. Kenaikan jabatan
 - d. Kenaikan gaji
 - e. Kenaikan promosi secara berkala
4. Pengawasan/atasan dukungan yang diberikan pimpinan dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan agar dapat memotivasi karyawan. Indikator yang dalam dimensi ini adalah
 - a. Manajer memberi dukungan pekerjaan
 - b. Manajer memiliki motivasi
 - c. Manajer memberi kebebasan mengambil keputusan yang bertanggung jawab
 - d. Manajer mau mendengarkan pegawai
 - e. Manajer jujur dan adil
5. Rekan Kerja, Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja bagi karyawan. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan menyenangkan menjadi sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan dukungan bagi pekerja. Indikator untuk dimensi ini adalah
 - a. Karyawan mendapat dukungan dari rekan kerja
 - b. Ada bantuan dari sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan Kekeluargaan terjalin dengan baik di tempat kerja
 - c. Kondisi Kerja, Kondisi kerja yang baik (bersih, lingkungan yang menarik), akan membuat mereka nyaman melakukan pekerjaan mereka. Sebaliknya, jika situasi kerja buruk (panas, bising), individu akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaan. Indikator dalam dimensi ini yaitu : Suasana kerja seperti peralatan dan perlengkapan, penempatan, mutasi karyawan sesuai dengan aspirasi
6. Lingkungan Kerja Internal dan Eksternal

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut standar yang berlaku pada tempat kerja yang bersangkutan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut standar yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan memenuhi harapan organisasi terkadang tidak terlalu semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya tidak sesuai harapan Pasaribu dan Krisnaldy, (2020).

Menurut Rizaldi (2021) kinerja karyawan adalah suatu hasil dimana orang, sumber-sumber yang ada di lingkungan kerja tertentu secara bersama membawa hasil akhir yang didasarkan tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hindardjo et al (2022) Kinerja Karyawan adalah tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam mencapai tujuan oleh manajemen dan divisi dalam organisasi.

Berdasarkan teori diatas maka kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan berupa pencapaian hasil kerja sesuai dengan standar kerja dalam periode tertentu.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Veithzal (2015) tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Mengetahui tingkat prestasi karyawan selama bekerja.
- b. Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong tanggung jawab dari karyawan.
- d. Membedakan karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.
- e. Pengembangan SDM yang dapat dibedakan dalam:
 1. Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi transfer, rotasi pekerjaan
 2. Promosi, kenaikan jabatan
 3. Training atau Latihan
 4. Meningkatkan motivasi kerja.
 5. Meningkatkan semangat kerja
 6. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan atasan

2.1.5.3 Manfaat Kinerja

Menurut Wibowo (2017) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

Evaluasi tujuan dan saran, dilakukan dengan memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi dimasa yang akan datang.

- a. Evaluasi rencana, jika penilaian kinerja yang dicapai tidak sesuai dengan rencana maka dicari penyebabnya.
- b. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi saat proses pelaksanaan yang sesuai harapan seperti kurang kondusif, yang menyebabkan kesulitan atau kegagalan.
- c. Evaluasi proses kinerja, dengan melakukan penilaian terkait kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Mulai dari mekanisme kerja yang berjalan sesuai yang diharapkan, hingga masalah kepemimpinan dan hubungan dengan rekan kerja.
- d. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai kinerja yang telah dilakukan dan menilai sistem review dan coaching telah berjalan sesuai dengan metode yang digunakan
- e. Evaluasi hasil, apabila terdapat hambatan dan masalah akan dicari faktor penyebabnya dan berusaha memperbaikinya

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Widodo dalam Cintani & Noviansyah (2020) kinerja karyawan dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai berkaitan dengan pendidikan atau pelatihan, semangat kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dalam organisasi seperti keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi. Terkait kesejahteraan pegawai (upah atau gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana yaitu kebijakan sarana pemerintah serta hubungan industrial manajemen.

Sedangkan Menurut Pusparani (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan individual, Kemampuan individual meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan mentah seseorang berupa pengetahuan,

pemahaman, keterampilan, keterampilan komunikasi, dan keterampilan teknis. Oleh karena itu, kemungkinan besar karyawan tersebut akan mendapatkan hasil yang baik. Apabila karyawan mempunyai keterampilan yang baik, maka karyawan tersebut juga mempunyai kinerja yang baik.

- b. Usaha yang dicurahkan Usaha yang dicurahkan oleh karyawan bagi perusahaan adalah motivasi, etika kerja, kehadirannya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu walaupun karyawan memiliki tingkat ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat ketrampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari apa yang dilakukan.
- c. Dukungan Organisasi 30 Dukungan organisasi menyediakan sumber daya kepada karyawan, termasuk pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, serta manajemen dan rekan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan sama besarnya dengan pengaruh organisasi.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Hasibuan (2017) menyatakan kinerja karyawan merupakan pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan catatan, pengalaman, integritas, dan waktu. Mangkunegara (2017) mengungkapkan kinerja karyawan yaitu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan selain itu, terdapat dimensi dan indikator yang diukur dalam kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas kerja, mewakili kebersihan, ketelitian dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, agar dapat mengurangi kesalahan di dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang di tugaskan. Indikator dalam dimensi ini mencakup :
 - a. Pelaksanaan kerja yang efektif
 - b. Mengurangi kesalahan dalam bekerja
 - c. Jumlah unit
2. Kuantitas Kerja, hasil dari penyelesaian pekerjaan diselesaikan dibawah kondisi normal, dengan melihat banyaknya jenis kegiatan yang dilaksanakan

dalam satu waktu yang dapat terlaksana sesuai harapan perusahaan.

Indikator dalam dimensi ini mencangkup:

- a. Target Kerja
 - b. Volume Pekerjaan
 - c. Jumlah unit
3. Ketepatan Waktu Penggunaan waktu kerja atau kegiatan yang disetarakan dengan prosedur perusahaan agar suatu pekerjaan dapat terselesaikan pada waktu yang ditentukan. Indikator dalam dimensi ini mencangkup:
- a. Ketepatan waktu menyelesaikan suatu tugas
 - b. Batas waktu menyelesaikan suatu tugas

2.2 Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan beberapa sub tentang penelitian terdahulu yang mendukung secara empiris hubungan antara variabel. Adapun beberapa penelitian terdahulu itu diuraikan pada tabel:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1.	Divisi Mesin Suhartini (2021)	<i>Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Karyawan di PT Polychem Indonesia Tbk. Jurnal (eCo- Buss)</i>	Variabel Independen: Work Life balance dan Lingkungan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sample : 40 Karyawan PT Polyhem Bojonegara Kab. Serang Banten	Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa Work life balance berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Christian Wiradendi Wolor (2020)	<i>The Important Of Work-Life Balance On Employee Performance</i>	Menggunakan Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y	Hasil Penelitian ini menjelaskan Work-life balance mempengaruhi

		<i>Millenial Generation In Indonesia</i> Journal of Critical Reviews		kinerja karyawan generasi milenial.
3.	Kholidi (2021) Jurnal Ilmu Manajemen	<i>Peran job satisfaction sebagai variabel intervening antara work life balance terhadap employee performance</i>	Menggunakan Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menjelaskan Work-life balance tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja tidak mediasi variabel keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan
4.	Wayan Arya Paramarta (2020) Jurnal Widya Manajemen	<i>Employee engagement dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention di Aman Villa</i>	Menggunakan Employee Engagement sebagai variabel X dan Menggunakan Kepuasan Kerja dan Turnover Intention sebagai	Hasil Penelitian menjelaskan Employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan

		<i>Nusa Dua – Bali</i>	variabel Y serta menggunakan	employee engagement berpengaruh namun tidak signifikan terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja
5.	Choirul Adam Ardiansyah (2020) Jurnal Ilmu Manajemen Volume	<i>Pengaruh Work-life balance terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen organisasi pada PT. Bhinneka Life Indonesia cabang Surabaya</i>	Menggunakan Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y Menggunakan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening serta menggunakan	Hasil Penelitian menjelaskan Work-life balance memiliki hubungan langsung yang lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan
6.	Muliawati & Frianto (2020) Jurnal Ilmu Manajemen	<i>Peran Work-life balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur</i>	Menggunakan Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel X dan Metode tinjauan literatur dan studi empiris	Hasil Penelitian menjelaskan Keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja berhubungan terhadap prestasi kerja pada generasi milenial

7.	Dousin et al., (2019)	<i>Work-Life Balance, Employee Job Performance And Satisfaction Among Doctors And Nurses In Malaysia</i>	Meneliti Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Work-life balance yaitu jam kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja serta, kepuasan memediasi hubungan antara jam kerja yang fleksibel dan pengawasan yang mendukung terhadap kinerja kerja.
8.	Christina Amanda Savitri (2023)	<i>Analisis Faktor Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari</i>	Menggunakan Employee Engagement sebagai variabel X dan kinerja Karyawan sebagai Y	Hasil Penelitian menjelaskan terdapat hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja
9.	Schrita Osborne Walden University Mohamad S. Hammoud Walden University (2017)	<i>Effective Employee Engagement in the Workplace</i>	Menggunakan Employee Engagement sebagai variabel X dan kinerja Karyawan sebagai Y	Hasil Penelitian menjelaskan Karyawan yang tidak terlibat biasanya merugikan perusahaan dan

				penghargaan, pengakuan, pemberdayaan karyawan, dan membangun ikatan antara pemimpin dan karyawan
10.	Bataineh (2019) International Business Research	<i>Impact of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance</i>	Menggunakan Work-life balance sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y Menggunakan variabel Happiness at Work dan Metode tinjauan literatur	Hasil penelitian menjelaskan Keseimbangan hidup dan kebahagiaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11.	Jaiswal et al (2017) Prastige Institute of Management	<i>Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation</i>	Menggunakan Employee Engagement sebagai variabel X Menggunakan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai variabel Y	Hasil penelitian terdapat hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja
12.	Bella & Widjaja, (2018)	<i>Pengaruh Employee Engegament Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai</i>	Menggunakan Employee Engagement sebagai variabel X dan Kinerja sebagai variabel Y dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Employee engagement tidak mempengaruhi kinerja karyawan tetapi employee engagement berpengaruh

		<i>variabel intervening di Hotel Ibis Style Surabaya</i>		terhadap kinerja karyawan dengan adanya kepuasan kerja sebagai variabel intervening
--	--	--	--	--