

TESIS

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE*
TERHADAP MENTAL HEALTH DAN WORK SATISFACTION
GENERASI Y & GENERASI Z
DI PT. BANK SULSELBAR**

*THE INFLUENCE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT,
WORK LIFE BALANCE ON MENTAL HEALTH AND
WORK SATISFACTION OF GENERATION Y & GENERATION Z
AT PT. BANK SULSELBAR*



Disusun Oleh

**FADLI YASIN
A012222026**

Kepada

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



**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE*
TERHADAP MENTAL HEALTH DAN WORK SATISFACTION
GENERASI Y & GENERASI Z
DI PT. BANK SULSELBAR**

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister
Program Studi Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh:

**FADLI YASIN
A012222026**

Kepada :

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



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT, WORK LIFE BALANCE
TERHADAP MENTAL HEALTH DAN WORK SATISFACTION
GENERASI Y & GENERASI Z DI PT. BANK SULSELBAR**

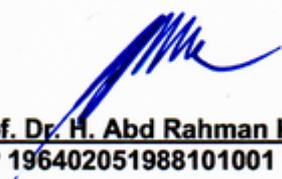
Disusun dan diajukan oleh:

**FADLI YASIN
NIM A012222026**

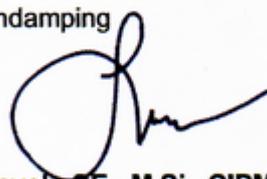
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **26 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

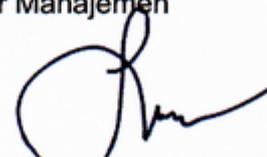
Pembimbing Utama


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

Pembimbing Pendamping


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


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



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fadli Yasin
Nim : A012222026
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh *Employee Engagement, Work Life Balance* terhadap *Mental Health* dan *Work Satisfaction* Generasi Y & Generasi Z di PT. Bank Sulselbar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 26 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Fadli Yasin

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tugas akhir ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terima kasih kepada :

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM dan bapak Dr. H. M. Sobaryah, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Bapak Prof. Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT, Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS, Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM sebagai tim penguji yang senantiasa memberi saran dan masukan selama proses penyelesaian karya tulis akhir ini.
- 5) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya.
- 6) Kedua orang tua, bapak Alm. M. Yasin Yusuf dan Ibu Fatmawati yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan dan doa untuk menuntut Pendidikan setinggi-tingginya.
- 7) Istri tercinta dr. Erniwati dan anak-anak yang telah menjadi penyemangat selama menjalani proses studi.
- 8) Rekan kuliah Hendra Saad, Rahmahwati, Vivien, Ratna, Irwan Loa dan angkatan 2022 jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar lainnya, yang telah memberi support luar biasa dalam proses studi ini.

kski PT. Bank Sulselbar atas support dan arahan dalam penyelesaian



- 10) Rekan-rekan Divisi Human Capital Bank Sulselbar, yang banyak memberikan support sharing knowledge, diskusi dan wawancara selama proses studi.
- 11) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 21 Juni 2024

Fadli Yasin



ABSTRAK

FADLI YASIN. *Pengaruh Employee Engagement, Work Life Balance terhadap Mental Health dan Work Satisfaction Generasi Y & Generasi Z di PT Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Muhammad Sobarsyah).

Pada era yang terus berubah, dunia kerja menghadapi tantangan unik dengan kehadiran dua kelompok dominan di tempat kerja, Generasi Y (*millennials*) dan Generasi Z (*post-millennials*). Kedua generasi ini membawa nilai, ekspektasi, dan sikap kerja yang berbeda, yang harus dipahami oleh organisasi untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja generasi Y dan Z di PT Bank Sulselbar, baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh kesehatan mental. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan penelitian adalah suatu alur primer yang dipergunakan peneliti dalam mencapai suatu tujuan dan memastikan jawaban terhadap masalah yang diutarakan. Pengumpulan data primer menggunakan metode survei. Hasil penelitian menemukan fakta empiris bahwa pengaruh keterlibatan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Y dan Z di PT Bank Sulselbar, baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh kesehatan mental.

Kata kunci: keterlibatan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, kesehatan mental, kepuasan karyawan



ABSTRACT

FADLI YASIN. *The Influence of Employee Engagement, Work Life Balance on Mental Health, and Job Satisfaction of the Generation Y & Generation Z at PT. Bank Sulselbar* (Supervised by Abdul Rahman Kadir and Muhammad Sobarsyah)

In an era that continues to change, the world of work faces unique challenges with the presence of two dominant groups in the workplace, the Generation Y (Millennials) and Generation Z (Post-Millennials). These two generations bring different values, expectations and work attitudes, which must be understood by the organization to maximize performance and job satisfaction. This research aims to analyze the influence of employee engagement and work life balance on the work satisfaction of the generations Y and Z at PT. Bank Sulselbar both directly and when mediated by the mental health. This research uses a quantitative approach, collecting primary data using a survey method. A research approach is a primary path used by researchers to achieve a goal and ensure answers to the problems raised. The research results found empirical facts that the influence of employee engagement and work life balance had a positive and significant effect on the work satisfaction of the generations Y and Z at PT. Bank Sulselbar both directly and when mediated by mental health.

Kata Kunci: Employee Engagement, Work Life Balance, Mental Health, Employee Satisfaction



R 12/6/24

DAFTAR ISI

TESIS.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Employee Engagement.....	7
2.1.2. Work Life Balance	10
2.1.3. Mental Health	14
2.1.4. Work Satisfaction.....	18
2.2. Penelitian Terdahulu.....	25
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	30
3.1. Kerangka Konseptual.....	30
3.1.1. Employee Engagement Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Mental Health	30
3.1.2. Work Life Balance Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Mental Health	31



3.1.3. Employee Engagement Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Work Satisfaction	32
3.1.4. Work Life Balance Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Work Satisfaction.....	33
3.1.5. Mental Health Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Work Satisfaction.....	33
3.1.6. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap work satisfaction generasi Y dan Z jika dimediasi oleh mental health.....	34
3.1.7. Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap work satisfaction generasi Y dan Z pada jika dimediasi oleh mental health	35
3.2. Hipotesis Penelitian	37
BAB IV METODE PENELITIAN.....	39
4.1. Pendekatan Penelitian	39
4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian	39
4.3. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampel.....	39
4.4.1. Populasi.....	39
4.4.2. Sampel	40
4.4. Instrumen Penelitian	41
4.5. Metode Pengumpulan Data	41
4.5.1. Data primer (data tangan pertama).....	42
4.5.2. Data sekunder (data tangan kedua).....	42
4.6. Alat Analisis Dan Uji Hipotesis	42
4.6.1 Analisis Data	42
4.6.2 Uji Hipotesis	45



4.7. Definisi Operasional.....	46
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
5.1. Hasil Penelitian	47
5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	47
5.1.2. Analisis Deskriptif	48
5.1.2. Uji Validitas	54
5.1.3. Uji Reabilitas.....	55
5.1.4. Analisis Jalur 1.....	56
5.1.5. Analisis Jalur 2.....	57
5.1.6. Uji Pengaruh Mediasi	58
5.1.7. Uji Hipotesis.....	59
5.2. Pembahasan.....	61
5.2.1. Pengaruh Employee Engagement terhadap Mental Health	61
5.2.2. Pengaruh Work Life Balance terhadap Mental Health.....	63
5.2.3. Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Satisfaction	64
5.2.4. Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Satisfaction.....	65
5.2.5. Pengaruh Mental Health terhadap Employee Satisfaction	66
5.2.6. Pengaruh Employee Engagement melalui Mental Health terhadap Employee Satisfaction.....	68
5.2.7. Pengaruh Work Life Balance melalui Mental Health terhadap Employee Satisfaction	69
BAB VI PENUTUP	72
6.1. Kesimpulan	72
Gambaran Penelitian.....	73
Aplikasi Praktik	73



DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN.....	77



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 4.1. Pedoman untuk mengetahui interpretasi koefisiensi korelasi.....	43
Tabel 4.2. Definisi Operasional.....	46
Tabel 5.1. Tanggapan Responden Tentang Employee Engagement	48
Tabel 5.2. Tanggapan Responden Tentang Work Life Balance.....	49
Tabel 5.3. Tanggapan Responden Tentang Mental Health.....	51
Tabel 5.4. Tanggapan Responden Tentang Employee Satisfaction.....	52
Tabel 5.5. Uji Validitas.....	54
Tabel 5.6. Uji Realibilitas.....	55
Tabel 5.7. Koefisien Analisis Jalur 1	56
Tabel 5.8. Koefisien Analisis Jalur 2	57
Tabel 5.9. Hasil Uji Hipotesis	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual	37
Gambar 5.1. Hasil Uji Pengaruh Employee Engagement terhadap work satisfaction generasi Y dan Z jika dimediasi oleh mental health.....	58
Gambar 5.2. Hasil Uji Pengaruh Work Life Balance Terhadap Work Satisfaction Generasi Y Dan Z Jika Dimediasi Oleh Mental Health.....	59



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era yang terus berubah, dunia kerja menghadapi tantangan unik dengan kehadiran dua kelompok dominan di tempat kerja, Generasi Y (Millennials) dan Generasi Z (Post-Millennials). Kedua generasi ini membawa nilai, ekspektasi, dan sikap kerja yang berbeda, yang harus dipahami oleh organisasi untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement, work-life balance, dan mental health terhadap work satisfaction di antara karyawan Generasi Y dan Gen Z.

Employee engagement yang mencerminkan seberapa terlibatnya karyawan dengan pekerjaan mereka, adalah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, produktivitas, dan loyalitas terhadap perusahaan. Untuk Generasi Y dan Z, yang cenderung mencari pekerjaan yang bermakna dan memberikan kontribusi positif, engagement menjadi sangat penting (Wahyuni et al., 2022).

Work-life balance juga memegang peranan krusial dalam kepuasan kerja. Generasi Y dan Z diketahui menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih dari generasi sebelumnya. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang fleksibel dan mendukung keseimbangan ini, yang secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan

mereka (Laila et al., 2024).



Kesehatan mental telah menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan dalam konteks kerja modern (Dewi et al., 2022). Karyawan dengan kesehatan mental yang baik lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka. Mengingat Generasi Y dan Z lebih terbuka tentang isu kesehatan mental dan mencari lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, penting untuk mengeksplorasi bagaimana aspek ini mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Dalam konteks pasar kerja global saat ini, pemahaman tentang apa yang memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan menjadi krusial, khususnya saat kita menghadapi keunikan dan tantangan yang dibawa oleh keberadaan dua generasi dominan di tempat kerja: Generasi Y (Millennials) dan Generasi Z (Post-Millennials). Kedua generasi ini tidak hanya membentuk sebagian besar tenaga kerja saat ini, tetapi juga membawa nilai, harapan, dan cara kerja yang berbeda, yang semuanya mempengaruhi dinamika kerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Atmi, 2014).

Generasi Y, lahir antara awal tahun 1980-an hingga pertengahan 1990-an, dikenal dengan kecenderungan mereka untuk menghargai makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Mereka cenderung mencari pengembangan profesional yang konstan dan membutuhkan umpan balik serta pengakuan secara berkala. Di sisi lain, Generasi Z, lahir dari pertengahan 1990-an hingga awal 2000-an, memasuki pasar kerja dengan

perguruan kuat terhadap keseimbangan kerja-hidup, stabilitas, dan



kesejahteraan mental. Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah aspek penting yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat komitmen, antusiasme, dan produktivitas yang lebih tinggi. Ini sangat relevan bagi Generasi Y dan Z yang mencari pekerjaan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan finansial tetapi juga memberikan rasa pencapaian dan kepuasan pribadi (Engagement et al., 2020).

Work-life balance, atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, menjadi aspek penting lainnya. Kedua generasi ini menilai keseimbangan kerja-hidup sebagai faktor penting dalam memilih dan bertahan pada suatu pekerjaan (Ganapathi, 2016). Mereka lebih cenderung menolak budaya kerja yang menuntut waktu yang lama dan mengorbankan kehidupan pribadi demi pekerjaan, yang secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan dan retensi mereka. Kesehatan mental juga menjadi perhatian utama, terutama di era digital ini, di mana stress kerja dan burnout menjadi semakin umum. Kesehatan mental yang baik mendukung produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja. Generasi Y dan Z, yang lebih sadar akan pentingnya kesehatan mental, cenderung mencari lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis mereka.

Mengingat semua faktor ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh dari employee engagement, work-life balance, dan kesehatan mental terhadap kepuasan kerja di antara

n Generasi Y dan Z. Dengan menilai hubungan antara variabel-



variabel ini, penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi biaya perekrutan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi berharga bagi pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dari dua generasi ini.

Gap antara teori dan fenomena dalam kaitannya dengan Employee Engagement terhadap kepuasan kerja karyawan bank generasi Y dan Z dapat dilihat dari berbagai aspek. Terdapat perbedaan persepsi tentang apa itu employee engagement antara teori yang ada dan apa yang dirasakan oleh generasi Y dan Z. Selanjutnya aplikasi teori engagement yang ada seringkali tidak sepenuhnya relevan dengan preferensi dan ekspektasi kedua generasi tersebut, menciptakan disonansi antara praktik yang diterapkan dan hasil yang diharapkan.

Pengaruh teknologi yang signifikan terhadap cara generasi Y dan Z berinteraksi dan melihat kepuasan kerja tidak selalu tercakup dalam teori tradisional. Terakhir, nilai dan ekspektasi kerja generasi Y dan Z yang berubah dengan cepat mungkin tidak sepenuhnya dipahami atau diintegrasikan ke dalam model teori engagement yang sudah ada, menciptakan gap antara teori dan realitas yang dialami oleh karyawan-

n tersebut.



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah Employee Engagement berpengaruh terhadap mental health Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar?
- 2) Apakah Work Life Balance berpengaruh terhadap mental health Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar?
- 3) Apakah Employee Engagement berpengaruh terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar?
- 4) Apakah Work Life Balance berpengaruh terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar?
- 5) Apakah Mental Health berpengaruh terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar?
- 6) Apakah Employee Engagement berpengaruh terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar jika dimediasi oleh mental health?
- 7) Apakah Work Life Balance berpengaruh terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar jika dimediasi oleh mental health?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:



- 1) Menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap mental health Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar.
- 2) Menganalisis pengaruh Work Life Balance terhadap mental health Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar.
- 3) Menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar.
- 4) Menganalisis pengaruh Work Life Balance terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar.
- 5) Menganalisis Mental Health terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar.
- 6) Menganalisis pengaruh Employee Engagement terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar jika dimediasi oleh mental health.
- 7) Menganalisis pengaruh Work Life Balance terhadap Work Satisfaction Generasi Y dan Z pada PT. Bank Sulselbar jika dimediasi oleh mental health.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Employee Engagement

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen, dalam Sihombing (2018:19). Kemudian juga menurut Stephen P Robbins & Timothy A Judge (2013:77) employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Kita mungkin bertanya kepada karyawan apakah mereka memiliki akses ke sumber daya dan peluang untuk mempelajari keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan mereka penting dan bermakna, dan apakah interaksi mereka dengan rekan kerja dan dihargai. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa employee engagement adalah sebuah sikap dari karyawan di organisasi yang dapat bertindak melebihi dari yang diharapkan organisasi kepada mereka, mereka penuh dengan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus. Serta tercapainya keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Maka dari itu penelitian mengambil kesimpulan tersebut untuk sebagai acuan employee engagement pada penelitian ini.

Menurut studi yang dilakukan Gallup dalam Intipesan (2018), terdapat tiga tingkatan engegement pada karyawan, yaitu:

1) Engaged

Karyawan yang engaged adalah seorang pembangun (builder). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan media menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja



setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2) Not Engaged

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3) Actively Disengaged

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (cave dweller). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe actively disengaged ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang engaged.

Employee engagement dibagi berdasarkan dimensi menurut Schaufeli (2008:188) sebagai berikut.

1) Vigour

Dapat dicirikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

2) Dedication

Merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.

3) Absorption

Dapat didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu

sa melakukan pekerjaan tersebut.



Menurut Bakker dan Demerouti (2007:318), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi employee engagement, yakni sebagai berikut:

1) Job Resources

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk: mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

2) Saliency of Job Resources

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3) Personal Resources

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah.

Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan (employee engagement) di bank:

1) Keterlibatan dalam Pelatihan dan Pengembangan

Partisipasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

2) Komunikasi Internal

Efektivitas komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta antar sesama karyawan.

3) Penghargaan dan Pengakuan

Frekuensi dan jenis penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian mereka.

4) Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan mempengaruhi pekerjaan mereka.



2.1.2. Work Life Balance

Work-life balance merupakan kapabilitas seorang individu dapat memenuhi tugas dari pekerjaannya serta tuntutan dari luar pekerjaan, dan hal tersebut membuat individu Bahagia. *Work-life balance* merupakan suatu konsep keseimbangan yang mengaitkan tekad ataupun karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual. Dengan terdapatnya konsep *Work-life balance* ini industri menemukan bonus, sebab kinerja serta kreativitas karyawannya bertambah. *Work-life balance* adalah pelaksanaan aktivitas pekerjaan secara akumulasi baik didalam organisasi maupun diluar organisasi (Noviani 2021).

Menurut Moorhead dan Griffin dalam Prasetyo (2019:24) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work-life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut (Wijaya Y, 2020:1). Apabila didefinisikan secara keseluruhan, *Work-life balance* adalah sejauh mana individu dapat mengimbangi dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orangtua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut.

Fisher, Bulger, dan Smith dalam (Wicaksana et al. 2020: 138) mengatakan bahwa terdapat empat dimensi pembentuk *work-life balance*, yaitu:

1) Work Interference With Personal Life

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan di individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupannya pribadinya.



2) Personal Life Interference With Work

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3) Personal Life Enhancement Of Work

Mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan

4) Work Enhancement Of Personal Life

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Lazar et al dalam (Dina 2018:189) terdapat manfaat yang akan dihasilkan perusahaan dengan adanya penerapan work-life balance, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan
- 2) Meningkatkan produktivitas
- 3) Adanya komitmen dan loyalitas karyawan
- 4) Meningkatnya retensi pelanggan
- 5) Berkurangnya tum-over karyawan

Menurut Rondonuwu et al (2018:32) Indikator-indikator untuk mengukur work-life balance adalah sebagai berikut:

- 1) Time balance merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga,



beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.

- 5) Involvement balance merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat work-life balance karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.
- 6) Satisfaction balance merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Faktor yang mempengaruhi work-life balance, menurut Pouluse dan Sudarsan dalam (Pratiwi, 2020: 126) yaitu :

1) Faktor Individual

- a. Kepribadian : conscientiousness, openness to experience, agreeableness, neuroticism, extraversion.
- b. Kesejahteraan : dipengaruhi dua komponen yaitu cognitive component (life satisfaction) dan affective component (emotional well-being).

Emotional Intelligence (EI)



2) Faktor Organisasional

- a. Pengaturan Kerja: Mudahnya menyesuaikan pengaturan kerja dapat membantu pegawai untuk mencapai tingkat pencampuran yang lebih baik antara aktivitas didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi pegawai.
 - b. Dukungan Organisasi: Dukungan formal bisa berupa tersedianya workfamily policie/benefits dan pengaturan jadwal kerja yang fleksibilitas. Sedangkan untuk dukungan informal bisa berupa support dari atasan, dukungan terhadap karir karyawan, serta otonomi kerja.
 - c. Faktor Lingkungan
 - (1) Pengaturan perawatan anak : jumlah anak dan tanggung jawab terhadap perawatan anak.
 - (2) Dukungan keluarga :orang tua, keluarga, dan pasangan
- 3) Faktor Lainnya Umur, tipe keluarga, status orang tua, tipe pekerjaan, penghasilan, tingkat pegawai, jenis kelamin. Dalam penelitian ini, faktor yang digunakan yaitu Faktor Organisasional yang terdiri dari Pengaturan Kerja, Dukungan Organisasi, Stres Kerja, Peran dan Teknologi.

Larasati & Hasanati (2019) mengemukakan bahwa empat indikator *work-life balance* sebagai berikut:

1) Jam Kerja yang Fleksibel

Kemampuan untuk mengatur jam kerja yang sesuai dengan kebutuhan pribadi dan keluarga. Ini termasuk opsi untuk bekerja dari rumah atau mengatur jam kerja sendiri.

2) Waktu Luang untuk Keluarga dan Hobi

Adanya waktu yang cukup untuk dihabiskan dengan keluarga, teman, dan untuk melakukan hobi atau aktivitas yang disukai di luar pekerjaan.

3) Dukungan dari Tempat Kerja

dukungan yang diberikan oleh perusahaan, seperti program kesejahteraan karyawan, konseling, atau fasilitas rekreasi, serta



budaya kerja yang menghargai keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi.

4) Manajemen Stres dan Beban Kerja

Kemampuan untuk mengelola stres dan beban kerja yang tidak berlebihan. Ini termasuk penanganan tugas yang realistis, istirahat yang cukup, dan adanya kebijakan yang mencegah burnout.

2.1.3. Mental Health

Sehat dan sakit selalu menyatu dalam kehidupan manusia sehingga pengenalan konsep sehat dan sakit baik secara fisik maupun psikis merupakan bagian dari pengenalan manusia terhadap dirinya dan lingkungan sekitar (Putri dkk., 2015). WHO mendefinisikan kesehatan mental sebagai kondisi kesejahteraan individu yang secara sadar mampu untuk mengelola tingkat stres yang wajar, untuk bekerja secara produktif dan berperan serta di komunitasnya (Dewi, 2012). Sedangkan kesehatan mental termasuk dalam cakupan pengertian kesehatan secara umum yang didefinisikan di dalam UU Kesehatan No. 36 Tahun 2009 yang memungkinkan setiap manusia untuk hidup produktif baik secara sosial maupun ekonomis; dan pengertian kesehatan jiwa dalam UU No. 18 Tahun 2014 dimana seorang individu dapat berkembang secara fisik, mental, spiritual, dan sosial sehingga individu menyadari kemampuan dirinya, dapat mengatasi tekanan, bekerja secara produktif, dan mampu berkontribusi untuk komunitasnya. Pengertian ini membuktikan bahwa kesehatan mental juga sama pentingnya dengan kesehatan fisik. Kesehatan fisik dan mental merupakan dua bagian yang saling berkaitan. Kondisi fisik yang buruk tidak terlepas dari kesehatan mental yang tidak bagus. Suasana hati yang cemas dan depresi memulai serangkaian perubahan yang merugikan dalam fungsi endokrin dan kekebalan sehingga menciptakan peningkatan kerentanan terhadap berbagai

t fisik (WHO, 2001). Tubuh yang tidak sehat memiliki hormon yang tidak seimbang sehingga pekerjaan menjadi sulit untuk dikerjakan. Hal ini



kemudian menyebabkan pembentukan hormon cortisol (hormon stres) pada tubuh. Clausen mendefinisikan orang dengan jiwa yang sehat adalah orang yang bisa mencegah gangguan jiwa yang diakibatkan oleh berbagai stresor dan besar kecilnya gangguan ini dipengaruhi oleh stresor, makna, intensitas, budaya, agama, dan lain-lain (Yusuf dkk., 2015). Sependapat dengan itu, menurut Putri, dkk. (2015) individu dengan kesehatan mental yang baik ditunjukkan dengan adanya rasa bebas dari segala jenis gangguan jiwa, dan kondisi tersebut membuat mereka mampu menjalani hidup khususnya dalam menyesuaikan diri untuk menghadapi kendala dan masalah yang ditemui selama hidup. Sedangkan menurut Kartono (Dewi, 2012), pribadi dengan mental yang sehat dapat menampilkan tingkah laku yang kuat dan dapat diterima oleh masyarakat umum, memiliki sikap hidup sesuai pola masyarakat dan norma yang ada. Karakteristik individu dengan kesehatan mental yang baik menurut Lowenthal (Dewi, 2012) mengacu pada kondisi atau sifat yang positif. Sedangkan menurut Putri, dkk. (2015), individu yang sehat mental atau jiwa memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Merasa senang terhadap dirinya serta
 - a. Dapat menghadapi situasi;
 - b. Dapat mengatasi kekecewaan dalam hidup;
 - c. Puas dengan kehidupan yang dijalani sehari-hari;
 - d. Memiliki harga diri yang wajar; dan
 - e. Menilai dirinya secara realistis, tidak berlebihan dan tidak pula merendahkan.
 2. Merasa nyaman berhubungan dengan orang lain serta
 - a. Mampu mencintai orang lain;
 - b. Mempunyai hubungan pribadi yang tetap;
 - c. Dapat menghargai pendapat orang lain yang berbeda;
 - d. Merasa bagian dari suatu kelompok; dan
 - e. Tidak "mengakali" orang lain dan juga tidak membiarkan orang lain "mengakali" dirinya.
- mpu memenuhi tuntutan hidup serta



- a. Mampu menetapkan tujuan hidup yang realistis;
- b. Dapat mengambil keputusan;
- c. Dapat menerima tanggung jawab;
- d. Dapat merancang masa depan;
- e. Mampu menerima ide dan pengalaman baru; dan
- f. Puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

WHO (Yusuf dkk., 2015) sendiri menjelaskan ciri-ciri orang dengan jiwa yang sehat sebagai berikut:

1. Dapat menyesuaikan diri pada kenyataan secara konstruktif walaupun yang terjadi pada kenyataannya adalah hal yang buruk;
2. Dapat merasa bebas dari ketegangan dan kecemasan secara relatif;
3. Mendapatkan kepuasan dari usaha atau perjuangan hidupnya;
4. Lebih puas untuk memberi daripada harus menerima sesuatu;
5. Memiliki kemampuan yang besar untuk mengasihi;
6. Berhubungan serta saling menolong dan memuaskan orang lain;
7. Mengarahkan ketegangan dalam permusuhan pada solusi yang konstruktif dan kreatif; dan
8. Dapat menerima kekecewaan sebagai pelajaran di masa mendatang.

Ketika seseorang tidak memiliki poin-poin yang dijelaskan di atas, dia terindikasi mengalami gangguan kesehatan mental. Gangguan kesehatan mental berarti individu mengalami gangguan kejiwaan. Pedoman Penggolongan dan Diagnosis Gangguan Jiwa di Indonesia (PPDGJ) III mendefinisikan gangguan jiwa sebagai sindrom pola perilaku individu yang berkaitan secara khas dengan gejala penurunan (impairment) atau penderitaan (distress) di dalam fungsi penting dari manusia (psikologik, biologik, dan perilaku) dan gangguan tersebut bukan hanya terjadi dalam antar individu melainkan juga dengan masyarakat (Yusuf dkk., 2015).

Gangguan jiwa dapat disebabkan oleh tiga faktor berikut:



1. Somatogenik (faktor somatik), yaitu akibat gangguan pada neurofisiologi, neuroanatomi, dan neurokimia, juga tingkat perkembangan dan kematangan organik serta faktor pranatal dan perinatal.
2. Psikogenik (faktor psikologi), berkaitan dengan hubungan keluarga baik itu ibu dan anak, persaingan antara adik dan kakak, peran ayah sebagai kepala keluarga, pekerjaan. Kemudian, faktor intelegensi, konsep diri, pola adaptasi, dan tingkat perkembangan emosi juga memengaruhi individu untuk mampu menghadapi masalah. Jika keadaan-keadaan tersebut kurang baik, maka individu dapat merasa cemas, depresi, malu, dan bersalah yang berlebihan.
3. Faktor Sosial Budaya, mencakup faktor kestabilan keluarga, tingkat ekonomi, pola mengasuh anak, perumahan dan kendala kelompok minoritas seperti pengaruh rasial dan keagamaan, fasilitas kesehatan, dll.

Sedangkan menurut Santrock (Putri dkk., 2015) penyebab gangguan jiwa dapat dikategorikan menjadi aspek biologi (seperti keturunan, kegemukan, penyakit), maupun faktor psikologi seperti seseorang dengan kegagalan dan frustrasi.

Indikator yang berkaitan dengan kesehatan mental dipaparkan oleh Williams (2021) adalah sebagai berikut:

Berikut adalah empat indikator kesehatan mental karyawan bank:

1) Tingkat Stres

Pengukuran tingkat stres di tempat kerja dapat dilakukan melalui survei atau kuesioner. Pertanyaan dapat mencakup beban kerja, tekanan waktu, dan tuntutan pekerjaan.

2) Tingkat Absen dan Kehadiran

Tingkat absensi yang tinggi atau pola ketidakhadiran yang tidak biasa bisa menjadi indikator masalah kesehatan mental. Analisis data

diran dapat membantu mengidentifikasi pola ini.

jahteraan Psikologis



Pengukuran kesejahteraan psikologis melalui alat ukur seperti skala kesejahteraan umum (General Well-being Scale) atau skala depresi, kecemasan, dan stres (DASS).

4) Komunikasi dan Hubungan Antar Karyawan

Mengukur kualitas komunikasi dan hubungan antar karyawan melalui survei yang menilai aspek seperti dukungan rekan kerja, kolaborasi tim, dan lingkungan kerja yang inklusif.

2.1.4. Work Satisfaction

Sumber daya manusia pada suatu organisasi merupakan aset yang sangat berharga. Pegawai merupakan pelaku yang menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebagai makhluk sosial yang memiliki daya pikir, perasaan, dan keinginan yang dapat berubah-ubah dan dipengaruhi sikapnya. Tugas seorang pegawai dalam organisasi yaitu menyukseskan pencapaian tujuan organisasi, mencapai prestasi kerja dan sebaliknya organisasi harus memfasilitasi baik sarana dan prasarana begitu juga dengan kondisi kerja yang aman dan nyaman. Kepuasan kerja yang diperoleh oleh pegawai tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai dapat memperburuk kinerja dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting. Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang pegawai menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap pekerjaannya. Untuk memenuhi kepuasan kerja suatu organisasi akan banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawainya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

urut Sunyoto (2012:210) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana



para pegawai memandang pekerjaannya. Seorang pegawai yang mencintai pekerjaannya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang pegawai tidak mencintai pekerjaannya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Mangkunegara (2015:117), mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Wijono (2015:120) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan pegawai tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa pegawai merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya tersebut.

Sementara Sutrisno (2016:74), mendefinisikan: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpuaskan kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktifitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya. Apabila pegawai memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan memberikan kinerja yang maksimal.

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa banyak pegawai yang tidak puas seorang pegawai dalam menilai pekerjaannya. Dalam organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi



pegawai. Usaha dalam pengukuran tingkat kepuasan pegawai tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi. Menurut Mangkunegara (2013:126) ada tiga cara pengukuran kepuasan kerja, yaitu:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Jabatan
2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota”.

Pengukuran dengan skala indeks jabatan ada lima skala pengukuran sikap pegawai yakni: kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab dengan opsi menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah terdiri dari gambar wajah-wajah orang dengan ekspresi sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai akan diminta untuk memilih ekspresi wajah yang cocok dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan saat ini.

Pengukuran kepuasan kerja dengan kuersioner minnesota terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Menurut Triatna (2015:112), Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kepuasan kerja pegawai, yakni:

1. Penilaian/beban maksimum global tunggal/individu untuk beraksi terhadap suatu pertanyaan, seperti; “setelah dipertimbangkan, bagaimana pekerjaanmu dapat mencukupimu?
2. Skor tambahan/somasi menyusun dari sejumlah segi pekerjaan. Identifikasi unsur-unsur kunci dalam suatu pekerjaan dan meminta perasaan pegawai satu sama lain kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan keseluruhan skor kepuasan.

or khas; sifat alami pekerjaan, pengawasan, menyajikan upah, ang promosi, dan hubungan dengan co-workers.



Dari berbagai cara pengukuran tentang kepuasan kerja tentu diharapkan dapat menghasilkan keakuratan dalam menilai tingkat kepuasan pegawai dalam suatu organisasi. Pengukuran kepuasan kerja akan terus berubah sejalan dengan perubahan tuntutan kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya.

Dalam kepuasan kerja tentu banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pemenuhan kepuasan kerja pada pegawai tentu harus dilakukan dengan pengukuran. Umpan balik yang akan didapatkan dengan menggunakan indikator sebagai acuan dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasibuan (2015:202), menjelaskan: “Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover pegawai besar maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang”. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan indikator kepuasan kerja, yakni:

1. Kedisiplinan
2. Moral Kerja
3. Turnover”.

Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban. Moral Kerja merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

Turnover merupakan aliran pergantian pegawai atau keluar masuknya pegawai dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi suatu organisasi. Dari uraian yang telah disampaikan, kepuasan dapat diukur dengan indikator tingkat kedisiplinan, moral kerja, dan



turnover. Perlunya pengukuran tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah pegawai mendapatkan kepuasan kerja atau tidak. Dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai akan mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk pencapaian tujuan.

Dalam kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja memiliki pengaruh terhadap berbagai faktor. Kepuasan dalam berkerja memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan, dan sebaliknya pengaruh ketidakpuasan dalam berkerja akan memberikan respon negatif terhadap pekerjaan tersebut. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam berkerja tidak dapat disamakan kepada seluruh pegawai, karena kebutuhan setiap pegawai berbeda-beda pula Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:80). yaitu:

1. Dampak Terhadap Produktifitas
2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran
3. Keluarnya Tenaga Kerja
4. Dampak Terhadap Kesehatan”.

Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas dikatakan pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaanya adalah pegawai yang produktif. Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja organisasi melakukan upaya yang cukup besar. Menaikkan gaji, memberikan pujian, pengakuan, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja dituntut penggunaannya dengan efektif dan kemampuan-kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktifitas dan sebaliknya apabila terjadi uasan dalam berkerja, maka tingkat kehadiran dan keluarnya juga meningkat. Dari setiap perbedaan kebutuhan akan kepuasan



kerja para pegawai, maka organisasi secara manajemen agar terus melakukan evaluasi dengan cara mengukur tingkat kepuasan kerja pada organisasi.

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu Robbins (2015):

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

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

karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa



keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan ”Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

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



2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Rachmadini & Riyanto, (2020)	<i>The impact of work-life balance on employee engagement in generation z</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa WLB merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan pada generasi z. Keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh WLB dalam suatu perusahaan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin tinggi tingkat WLB karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji reliabilitas untuk keterlibatan karyawan sebesar 0,983 dan work-life balance 0,942, kedua nilai tersebut lebih besar dari Cronbach's Alpha.
2	Nurjanah & Indawati, (2021)	<i>Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the generation Z in Surabaya</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional secara statistik signifikan positif terhadap keterlibatan karyawan, kecerdasan emosional tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini juga membuktikan bahwa work-life balance berhasil memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan keterlibatan karyawan dan berhasil menyempurnakan mediasi antara kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, sehingga kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui work-life balance.
3	Larasati & Hasanati, (2019)	<i>The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa persentase keseimbangan kehidupan kerja pada keterlibatan



No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			karyawan menunjukkan 14,3%. Perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan terbukti mampu mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan.
4	Badri, Yung, Wan Mohd Yunus, & Seman, (2023)	<i>The perceived effects of spirituality, work-life integration and mediating role of work passion to millennial or gen Y employees' mental health</i>	Temuan menunjukkan bahwa spiritualitas milenium secara positif terkait dengan gairah yang harmonis, sementara integrasi kehidupan kerja terkait positif dengan obsesif dan mental yang tinggi gejala kesehatan. Efek mediasi juga ditemukan di mana gairah yang harmonis sepenuhnya memediasi hubungan positif antara spiritualitas dan gejala kesehatan mental. Sementara gairah obsesif sebagian memediasi integrasi kehidupan kerja dan gejala kesehatan mental.
5	Riyanto, Ariyanto, & Lukertina, (2019)	<i>Work life balance and its influence on employee engagement "Y" generation in courier service industry</i>	Hasil modifikasi uji validitas konvergen dalam Gambar 3 menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi validitas konvergen karena Mereka memiliki faktor pemuatan lebih dari 0, 50.
6	Puspitasari & Darwin, (2021)	<i>Effect of work-life balance and welfare level on millennial employee performance through work engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima hipotesis pengaruh langsung diterima dan satu ditolak. Sementara dua hipotesis pengaruh tidak langsung masing-masing ditolak dan diterima. Variabel Work Engagement sebagai variabel intervening adalah hanya mampu memediasi



No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			Work-Life Balance terhadap Kinerja Karyawan.
7	Hendriana, Christopher, Adhitama Zain, & Pricilia, (2023)	<i>The Role of Employer Branding in Work-life Balance and Employee Retention Relationship among Generation Z Workers: Mediation or Moderation?</i>	Hasilnya, organisasi dapat memberikan fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja dan kapan saja. Selain itu, perusahaan harus merancang strategi untuk mengelola WLB, seperti jam kerja yang fleksibel untuk memungkinkan karyawan mengelola jadwal kerja mereka sesuai dengan kebutuhan mereka dan mengurangi konflik di tempat kerja.
8	Ali & Li, (2022)	<i>Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment</i>	Temuan empiris kami menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat kemungkinan besar akan menunjukkan IWB dan mempertahankan WLB. Selain itu, hubungan antara EE dan IWB sebagian dimediasi oleh WLB. Selain itu, interaksi antara EE dan PE adalah ditemukan untuk memperkuat IWB karyawan. Studi kami berkontribusi untuk memahami pentingnya EE sebagai prasyarat penting bagi IWB milenium dan memberikan wawasan baru bagi organisasi layanan untuk mendorong IWB karyawan.



No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
9	Jaharuddin & Zainol, (2019)	<i>The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention</i>	Temuan ini, ditemukan di kalangan eksekutif di Malaysia, memberikan rekomendasi kepada praktisi tentang topik ini, termasuk perusahaan dan badan pengatur. Keterbatasan dan Implikasi Penelitian-Sebagian besar sampel diambil dari generasi milenial; Harapan mereka terhadap interval kehidupan kerja mungkin berbeda dari orang dewasa dewasa.
10	Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos, & Tato-Jiménez, (2019)	<i>Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work</i>	Hasil kami memiliki beberapa implikasi untuk studi replikasi tentang WLB menggunakan penelitian kualitatif, khususnya mengenai praktik manajerial melalui pemanfaatan, atau konstruksi sendiri, dari WLB Indeks. Dalam penelitian kami, semua sektor diwakili dalam daftar Peringkat WLB Indeks Teratas, kecuali Telekomunikasi, Perhotelan, Real Estat, dan Transportasi.
11	Dewi, Setiadi, & Mulyantini, (2022)	Pengaruh Work-Life Balance, Employee Engagement dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Kelurahan Kamal Jakarta Barat	Hasil dari pengujian diperoleh (1) work-life balance secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, (2) employee engagement berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) burnout secara parsial berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) work-life balance, employee engagement dan burnout berpengaruh positif signifikan secara simultan



No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			terhadap variabel kepuasan kerja.
12	Muliawati & Frianto, (2020)	Peran work-life balance dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial: studi literatur	Pada penelitian ini yang dilakukan didapatkan hasil bahwa work life balance dengan penerapan waktu yang fleksibel, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kontrol diri pada karyawan diprediksi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang menerapkan WFH.
13	Wijayanto, Suharti, & Chaniago, (2022)	Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Dan Dampaknya Terhadap Turn-Over Intentions Dengan Job Characteristics Sebagai Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Generasi Y Di Indonesia)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh positif terhadap employee engagement dan selanjutnya employee engagement berpengaruh negatif terhadap turnover intentions karyawan generasi Y.
14	Mahardika, Ingrianti, & Zulfiana, (2022)	Work-life balance pada karyawan generasi Z	Hasil analisis data menunjukkan adanya perbedaan work-life balance pada karyawan generasi Z. Kecenderungan work-life balance yang rendah ditemukan pada faktor gender, tempat tinggal, jam kerja, aktivitas diluar jam kerja, serta pendapatan.
15	FRISKA, (2024)	Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Milenial Di Bandar Lampung)	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

