

## ***Work Life Balance Dan Work Engagement : Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan***

Latifah Nimas Sayekti<sup>1</sup>, Suhartini<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

<sup>2</sup> \*Prodi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

\*Corresponding email: [suhartini@uii.ac.id](mailto:suhartini@uii.ac.id)

087739703049

### **Abstrak / Abstract**

This study aimed to analyze the effects of WLB and WE on employee satisfaction with job satisfaction as an intervening variable at PT. Antam Tbk Head Office. The data collection method was questionnaires. The population of this study consisted of 321 employees, with a sample consisting of 178 employees. The data analysis method was Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS v.3.0. The results of the study showed that, first, WLB has a positive effect on job satisfaction. Second, WE has a positive effect on job satisfaction. Third, WLB has a positive effect on employee performance. Fourth, WE has a positive effect on employee performance. Fifth, job satisfaction has a positive effect on employee performance. Sixth, WLB has a positive effect on employee performance through job satisfaction. Seventh, WE has a positive effect on employee performance through job satisfaction. The results of this study can be used as a reference for improving and maintaining WLB, WE, job satisfaction, and employee performance.

**Keywords:** *Work Life Balance, Work Engagement, Performance, and Satisfaction*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* (WLB) dan *Work Engagement* (WE) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Antam Tbk Kantor Pusat. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Populasi 321 karyawan, dengan sampel sebanyak 178. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software *SmartPLS* v.3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kedua, WE berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketiga, WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keempat, WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kelima, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keenam, WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketujuh, WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan dan memelihara WLB, WE, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Work Life Balance, Work Engagement, Kinerja, dan Kepuasan*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu perusahaan salah satunya ditentukan oleh kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan tercermin dari produktivitas dan output karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi (Hameed, 2011). Istilah kinerja juga sering digunakan untuk menggambarkan masalah efisiensi dan efektivitas. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Sikap positif terhadap pekerjaan mengindikasikan kepuasan kerja (Armstrong & Taylor, 2014). Hasil penelitian Soomro et al. (2018) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh WLB. WLB didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk memenuhi

komitmen pekerjaan dan keluarga mereka. Keseimbangan kehidupan kerja, selain hubungan antara fungsi kerja dan keluarga, juga melibatkan peran lain dalam bidang kehidupannya (Delecta, 2011). Di sisi lain, hasil penelitian Aditya (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *WE* terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif dengan kegiatan kerja mereka dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik dengan tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2004)

WLB menggambarkan sebuah keadaan keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama atau berimbang (Lockwood, 2003). WLB didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan atau kesesuaian yang memuaskan antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang. Meskipun definisi dan penjelasannya bervariasi, keseimbangan pekerjaan atau kehidupan umumnya dikaitkan dengan keseimbangan, atau keseluruhan rasa harmoni dalam kehidupan. Dalam hal ini, keseimbangan kehidupan kerja melibatkan pemeriksaan kemampuan seseorang untuk mengelola secara bersamaan tuntutan kehidupan yang multi-segi (McDonals et al., 2005). *WE* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang mencakup konsep-konsep seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli et al., 2006). Dengan memiliki *WE*, anggota organisasi dapat memanfaatkan peran dengan baik dalam pekerjaan mereka dan dalam keterlibatan kerja, menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan pekerjaan mereka (Armstrong & Taylor, 2014). Kinerja karyawan tercermin dari produktivitas dari setiap karyawan. Kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan sebagai imbalan atas penghargaan yang berwujud maupun tidak berwujud. Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan lebih produktif daripada mereka yang tidak (Bishop, 1987). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karakteristik tersebut dapat berupa pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja serta atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, serta hidup dengan kondisi kerja yang ideal dan sejenisnya (Robbins et al., 2013).

WLB merupakan kepuasan dan sebagai fungsi yang baik di tempat kerja maupun di keluarga yang menjadi tuntutan individu sehingga dengan ini dapat meminimalkan konflik yang bisa saja muncul dari kedua tuntutan tersebut (Clark, 2000). WLB memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini pengelolaan dari WLB dapat meningkatkan fasilitas dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan (Kanwar et al., 2009). Penelitian lain juga menyebutkan adanya pengaruh antara WLB dengan kepuasan kerja (Ganapathi, 2016). Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis:

### **H1: WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Karyawan yang memiliki *engagement* atau rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya akan merasakan kepuasan atas segala sesuatu yang melekat pada pekerjaannya (Saks, 2006). Ada pengaruh signifikan *WE* terhadap kepuasan kerja (Yalabik et al., 2017; Yakın & Erdil, 2012). Penelitian lain juga memberikan hasil bahwa ada pengaruh positif antara *WE* dan kepuasan kerja (Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2017). Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis:

### **H2: WE berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

WLB cenderung akan membuat seorang individu untuk sepenuhnya terlibat dalam kinerja setiap peran yang dijalankannya agar mendapatkan keseimbangan dalam pekerjaan dan menciptakan kepekaan pikiran terhadap sistem diri secara keseluruhan (Marks & MacDermid, 1996). Terdapat dampak yang signifikan WLB terhadap kinerja karyawan (Soomro et al., 2018). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif WLB terhadap kinerja karyawan (Hidayat et al., 2017; Johari et al., 2018). Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis:

### **H3: WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

WE mencerminkan pelibatan seluruh energi dan antusiasme untuk dapat bekerja dengan baik serta menghasilkan produktivitas lebih banyak, inovasi, hingga mencapai kinerja yang baik untuk mencapai tujuan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017). Ada pengaruh signifikan antara *WE* pada kinerja karyawan (Aditya, 2016)). Penelitian lain yang memiliki hasil yang serupa menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *WE* dan kinerja karyawan (Siswono et al., 2016), serta adanya pengaruh *WE* terhadap kinerja karyawan (Sendawula et al., 2018). Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis:

### **H4: WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Kepuasan dan kinerja yang baik dapat membantu organisasi untuk mempertahankan seorang karyawan, yang mana kepuasan sangat berperan dalam membentuk komitmen, loyalitas, dan kedisiplinan serta tuntutan karyawan untuk memiliki kinerja yang baik (Mathis & Jackson, 2008). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Babin & Boles, 1996 ; Miao & Kim, 2010; Berliana et al., 2018). Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis :

### **H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara WLB terhadap kepuasan kerja (Kanwar et al., 2009). Penelitian lain yang serupa memberikan hasil bahwa adanya dampak yang signifikan antara *WLB* pada kinerja karyawan (Soomro et al., 2018). Sementara penelitian lain juga menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Berliana et al., 2018).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *WE* dan kepuasan kerja (Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2017). Penelitian lain juga menyebutkan bahwa adanya pengaruh *WE* terhadap kinerja karyawan (Sendawula et al., 2018). Di sisi lain, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan (Babin & Boles, 1996).

Sebagaimana penjelasan tersebut, peneliti berpendapat perlunya melakukan sebuah penelitian lebih mendalam, tidak hanya meneliti mengenai pengaruh WLB dan WE terhadap kinerja secara langsung, tetapi dengan menambahkan variable intervening yaitu kepuasan kerja. Hasil penelitian ini, diharapkan akan lebih memberi pemahaman praktis apakah pengelolaan WLB dan WE harus diorientasikan langsung ke peningkatan kinerja ataukah harus terlebih dahulu mewujudkan kepuasan kerja, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan kajian tersebut, diajukan hipotesis:

### **H6: WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

### **H7: WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

## **METODE**

**Pendekatan Penelitian.** Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

**Lokasi Penelitian.** Penelitian ini dilakukan di PT. Antam Tbk kantor pusat yang berada di Jalan Let. Jen. T.B Simatupang No.1 Lingkar Selatan, Tanjung Barat Jakarta 12530. Telepon (0-21) 7891234.

**Populasi & Sampel.** Populasi dalam penelitian ini mencakup karyawan yang ada pada PT. Antam Tbk Kantor Pusat yang berjumlah 321 karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 208. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling*.

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

**Kinerja Karyawan.** Pada penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah suatu konsep dalam pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat guna untuk mengembangkan

kompetensi dan tanggung jawab, serta prestasi pada karyawan dalam pekerjaannya, dengan indikator: *Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervisor, Interpersonal impact*.

**Kepuasan Kerja.** Pada penelitian ini yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah Perasaan positif atau suatu emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat dalam pekerjaan atau pengalaman dari suatu pekerjaan, dengan indikator: *The work itself, Pay, Promotion opportunities, Supervision, dan Co-workers*.

**WE.** Pada penelitian ini yang dimaksud ini dengan *WE* adalah suatu kondisi dan positif yang diciptakan oleh karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat agar dapat bekerja secara efektif dan merasa mampu untuk memenuhi segala tuntutan pekerjaan dan memberikan dampak yang positif terhadap organisasi, dengan indicator : *vigor, dedication, absorption*.

**WLB.** Pada penelitian ini yang dimaksud dengan *WLB* adalah suatu kondisi atau keadaan pada karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat yang dapat menyeimbangkan kehidupannya dengan pekerjaan serta dapat memenuhi segala tuntutan pekerjaan, dengan indikator: keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

### Metode Analisis Data

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan software *SmartPLS v.3.0*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyebaran kuisioner dilakukan kepada 178 karyawan dan jumlah kuisioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 130 (tingkat pengembalian 74%).

### Analisis Deskriptif Responden Penelitian

**Tabel 1 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan**

No	Karakteristik	Karakteristik Domininan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	104	80%
2	Usia	>45	42	33%
3	Pendidikan Terakhir	SMA	76	60%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan didominasi oleh karyawan laki-laki (80% persen). Meskipun begitu, setiap individu baik laki-laki maupun perempuan pasti terlibat dalam suatu masalah yang mengharuskan mereka untuk memprioritaskan peran kerja dan komitmen pribadi yang sejalan. Untuk mendapatkan karyawan yang produktif, perusahaan harus meningkatkan insentif keseimbangan kehidupan kerja mereka, sehingga menghasilkan karyawan yang efektif dan efisien. WLB merupakan faktor penting dalam membawa kinerja karyawan (Ngozi, 2015). Usia karyawan didominasi oleh karyawan dengan usia lebih dari 45 tahun (33%). Usia tidak menjadi suatu penyebab terjadinya perbedaan yang signifikan dari pekerja. Bahkan dilihat dari usia, tentunya usia yang lebih tua cenderung memiliki lebih banyak pengalaman kerja dan pengalaman dalam menyelesaikan masalah perusahaan (Lasut et al., 2017). Akan tetapi, perbedaan kepuasan kerja laki-laki dan perempuan sebagian besar meningkat seiring dengan bertambahnya usia. Pada usia lebih muda, perempuan dan laki-laki akan merasa lebih puas dengan pekerjaan itu sendiri (Clark, 1997).

Pendidikan terakhir karyawan didominasi tingkat SMA (60%). Sikap dan perilaku karyawan tidak menunjukkan adanya perbedaan dari pendidikan terakhir mereka. Semua karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda-beda tetap dapat menerima tuntutan dan tantangan dalam bekerja (Adityawarman et al., 2016). Tingkat pendidikan tidak berdampak pada perbedaan dalam kepuasan kerja (Clark, 1997)

## Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

**Tabel 2 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian**

No	Variabel	Mean	Kriteria
1	WLB	4,22	Tinggi
2	WE	4,27	Sangat tinggi
3	Kepuasan Kerja	4,23	Tinggi
4	Kinerja Karyawan	4,97	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer, 2019

Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel WLB termasuk dalam kategori tinggi (4,22). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat merasa bahwa perusahaan memperhatikan WLB mereka. WLB memiliki peranan yang penting dalam menentukan kinerja karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, komitmen dan produktivitas (Thevanes & Mangaleswaran, 2018).

Penilaian responden terhadap variabel WE termasuk dalam kategori sangat tinggi (4,27). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Antam Tbk Kantor Pusat memiliki keterlibatan kerja yang tinggi terhadap perusahaan. WE yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan mereka. Karyawan yang memiliki emosi yang positif terhadap pekerjaan akan lebih perhatian dan terlibat dalam bekerja (Sendawula et al., 2018)

Penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori tinggi (4,23). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Antam Tbk Kantor Pusat merasa puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan (Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno, 2008)).

Penilaian responden pada variabel kinerja karyawan dalam kategori sangat tinggi (4,97). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Antam Tbk Kantor Pusat memiliki kinerja yang baik. Keberhasilan atau kegagalan dari organisasi dilihat dari kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan sumber daya manusia, karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi (Hameed, 2011).

**Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Kode	Hipotesis	Keterangan
H1	WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti
H2	WE berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti
H3	WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6	WLB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Terbukti
H7	WE berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	Terbukti

Sumber: Data Primer, 2019

WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu bahwa WLB memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. WLB merupakan program rancangan kebijakan yang dibuat untuk mengatasi retensi karyawan, stress kerja, produktivitas buruk, dan moral yang rendah, sehingga program ini sangat diperlukan untuk menciptakan tingginya moral karyawan dan produktivitas yang baik, dengan begitu mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Lockwood, 2003). WLB berdampak positif terhadap produktivitas, mengurangi angka *turnover* dan komitmen karyawan semakin tinggi (Aseptia & Maruno, 2017). Kepuasan kerja yang buruk akan menghasilkan moral dan produktivitas yang buruk, sehingga perusahaan memainkan peran fasilitas agar mendapatkan tujuan dari adanya WLB (Kanwar et al., 2009). Perusahaan yang ingin meningkatkan kepuasan kerja melalui WLB, harus fokus pada keseimbangan kerja terlebih dahulu, yang merupakan salah satu indikator dari WLB. Perusahaan harus selalu memberi perhatian dan penyuluhan tentang WLB, dengan begitu karyawan akan lebih mengerti dan tercapainya keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Perusahaan harus

memperhatikan dan meningkatkan keseimbangan kepuasan karyawan dengan memperlakukan karyawan dengan baik sesuai dengan kontribusi dan prestasi kerjanya, dengan cara memberi pujian, memberikan bonus, dan mengusulkan promosi (Ganapathi, 2016). Budaya dari WLB ini, mendukung organisasi dengan mampu mengurangi konflik pekerjaan atau keluarga dan meningkatkan kepuasan kerja serta produktivitas (McDonals et al., 2005).

WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa WE memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Madan & Srivastava, 2015). Karyawan yang terlibat yaitu merupakan orang yang antusias terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, sehingga akan selalu termotivasi menyelesaikan tugas mereka. Manajer harus lebih menyadari bahwa WE penting untuk menegakkan tenaga kerja yang produktif dan bahagia. Dengan begitu, karyawan akan selalu menunjukkan inisiatif, emosional berkomitmen untuk bekerja keras. Dampak yang didapat adalah absensi yang rendah, rendahnya turnover, dan produktivitas tenaga kerja yang tinggi. WE atau keterlibatan kerja merupakan kunci untuk mendorong tingkat kepuasan (Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2017). Adanya ikatan psikologis seseorang atau karyawan dengan organisasi, dapat memberi dampak terhadap WE dan kepuasan pekerjaan mereka (Yakin & Erdil, 2012). Manajer harus meningkatkan pengawasan dan memberi perhatian penuh terhadap aspek-aspek WE yakni semangat, dedikasi, dan penyerapat karyawan, dengan begitu dapat memunculkan kepuasan kerja karyawan dan meminimalkan *turnover* (Lu et al., 2016). Anggota organisasi yang konsisten melihat nilai-nilai pribadi mereka, akan cenderung lebih memiliki WE yang tinggi dan juga lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka (Karanika-Murray et al., 2015). WE pada karyawan menghasilkan peranan yang penting dalam perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Dampak yang didapat dari peningkatan kepuasan adalah kinerja dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi (Jain & Ansari, 2018).

WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa karyawan yang dapat menemukan keseimbangan yang cocok antara komitmen kerja dengan keluarga, dapat menciptakan produktivitas untuk organisasi (Soomro et al., 2018). WLB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peran WLB dalam meningkatkan kinerja karyawan harus menjadi suatu kegiatan yang dikembangkan secara (Hidayat et al., 2017). Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu hal yang dianggap dapat memberi peningkatan pada kinerja karyawan (Johari et al., 2018). Perusahaan harus selalu memberi perhatian dan penyuluhan tentang WLB, sehingga karyawan akan lebih mengerti dan tercapainya keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Ganapathi, 2016). Perusahaan harus membantu karyawan untuk dapat memprioritaskan pekerjaan dan aktivitas kehidupan mereka. Perusahaan juga harus memberi motivasi kepada karyawan agar karyawan lebih bahagia dan menyeimbangkan tuntutan kehidupan kerja mereka (Ngozi, 2015). Mengevaluasi kinerja berdasarkan *output* yang ada dalam perusahaan, bukan semata dari kehadiran secara fisik karyawan ditempat kerja, merupakan bagian penting dari adanya budaya yang mendukung WLB (McDonals et al., 2005). WLB juga memiliki peranan yang penting dalam mengatasi stres kerja terkait dengan pekerjaan karyawan. Penerapan praktik-praktik WLB diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan, sehingga organisasi harus berfokus pada menciptakan, mengidentifikasi, mempromosikan praktik WLB yang efektif untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan dan organisasi (Thevanes & Mangaleswaran, 2018). WE berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif WE dan kinerja karyawan (Aditya, 2016). Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja, maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini karena karyawan dengan WE yang tinggi akan memiliki emosi positif yang memperluas pemikiran mereka untuk lebih memberi perhatian terhadap pekerjaan (Sendawula et al., 2018). Semakin tinggi *engagement* karyawan, semakin tinggi juga kinerja karyawan (Handoyo & Setiawan, 2017). WE penting untuk menegakkan tenaga kerja yang produktif dan bahagia. Dengan begitu, karyawan akan selalu menunjukkan inisiatif, emosional berkomitmen untuk bekerja keras. Dampak yang didapat adalah absensi yang rendah, rendahnya turnover, dan produktivitas tenaga kerja yang tinggi (Madan & Srivastava, 2015) Organisasi dapat meningkatkan WE, salah satunya dengan cara melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan agar karyawan bisa merasa senang dan semangat dalam berkerja serta berdampak langsung pada kinerja mereka (Rusdiana &

Irfan, 2014). Keterlibatan kerja karyawan akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi mendukung secara penuh dengan apa yang mereka lakukan terkait dengan pekerjaan mereka (Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., 2019). Karyawan yang memiliki *WE* yang tinggi, akan benar-benar peduli terhadap pekerjaan mereka, merasa bahwa pekerjaan mereka sangat berharga baik secara materi maupun psikologis, dan akan lebih menghargai pekerjaan mereka. Hal ini berdampak pada kinerja mereka dalam perusahaan. Kinerja karyawan meningkat seiring dengan meningkatnya *WE* karyawan (Robbins et al., 2013).

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa efek kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan karyawan akan lebih berkomitmen dan bekerja lebih keras (Miao & Kim, 2010). Kepuasan kerja yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan akan memberikan dukungan terhadap organisasi dengan menerapkan kebijakan, sikap, prosedur, dan keputusan organisasi yang mendukung dan menghargai kontribusi karyawan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Babin & Boles, 1996). Hubungan yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, akan memberikan dampak yang baik untuk organisasi dalam pencapaian tujuan, serta menghasilkan *output* yang diharapkan (Berliana et al., 2018). Perusahaan dapat meningkatkan kepuasannya dengan melakukan pengawasan lebih terhadap faktor-faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi besarnya gaji, jaminan sosial, dan macam-macam tunjangan serta fasilitas yang diberikan (Febriyana, 2015). Perusahaan juga harus lebih memberi perhatian terhadap pelaksanaan promosi yang adil dengan memperhatikan prestasi dan loyalitas karyawan yang baik (Berliana et al., 2018). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor sosial, fisik, maupun finansial. Ketiga faktor ini mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Dari faktor sosial yakni dengan berkomunikasi dari pemimpin kepada karyawan serta sosialisasi budaya kerja yang mengutamakan nilai integritas, profesionalisme dan organisasi berkomitmen untuk memberikan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, sehingga ini mampu meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Faktor fisik yakni dengan memberikan fasilitas, kenyamanan, sarana dan perlengkapan yang dibutuhkan karyawan untuk menunjang pekerjaan sehingga karyawan akan merasa organisasi peduli terhadap karyawan. faktor finansial yakni dengan memberikan kompensasi non finansial kepada karyawan yang tepat dengan kata lain tersegmen dengan baik, diberikan pada karyawan yang memang membutuhkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Handayani & Suhartini, 2005).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *WLB* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (2) *WE* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) *WLB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (4) *WE* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (6) *WLB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan (7) *WE* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih lanjut variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini maupun variabel yang terdapat diluar penelitian yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan pelatihan.

## REFERENSI

- Aditya, I. B. P. (2016). Analisis Pengaruh Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Kasus Pada PT Inti (Persero)). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1), 59-76.
- Adityawarman, Y., Sanim, B., & Sinaga, B. M. (2016). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 34-44. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i1.12182>
- Armstrong, M. 1928-, & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice / Michael Armstrong and Stephen Taylor. In *IPA an Foras Riarachain Institue of Public Administration*.
- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2017). Pengaruh Work-Life Balance Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal JIBEKA*, 11(1), 77-85.
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The Employee Engagement and OCB as mediating on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319-339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berliana, M., Siregar, N., & Gustian, H. D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41-46.
- Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5(4, Part 2), 36-56. <https://doi.org/10.1086/298164>
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are women So Happy At Work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Delecta, P. (2011). Issn : 0975-833X Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Febriyana, W. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015. *E-Proceeding of Management*, 2(3), 1-8.
- Ganapathi, I. M. D. (2016). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bio Farma Persero). *Fakultas Komunikasi Dan Bisnis, Universitas Telkom, IV(1)*, 125-135.
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A

Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229.

- Handayani, M. W., & Suhartini. (2005). Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di Lingkungan Badan Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. In *Sinergi: Kajian Bisnis dan Manajemen* (Vol. 0, Issue 0), 37-57.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1-8.
- Hidayat, F. N., Suwarsi, S., & Abdurrahman, D. (2017). Pengaruh Work Life Balance terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) P2B APB Jabar. *Prosiding Manajemen*, 3(2), 1153-1159.
- Ida Ayu Brahmasari, & Agus Suprayetno. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Jain, L., & Ansari, A. A. (2018). Effect of Perception for Organisational Politics on Employee Engagement with Personality Traits as Moderating Factors. *The South East Asian Journal of Management*, 12(1), 85-104. <https://doi.org/10.21002/seam.v12i1.9396>
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance among Teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Lasut, E. E., Ogi, V. P. K. L., & Ogi, I. W. J. (2017). Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia Dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Sitaro). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 2771-2780.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions for Human Resource Management. *SHRM Research, Research Quarterly*.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work Engagement, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A comparison Between Supervisors and Line-Level Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Madan, P., & Srivastava, S. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIIB Business Review*, 4(2), 53-62. <https://doi.org/10.1177/2455265820150210>
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432. <https://doi.org/10.2307/353506>

- McDonals, K. P., Kerry, B., & Lisa, M. (2005). The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice. *20:20 Series*, 15(November).
- Miao, R., & Kim, H.-G. (2010). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study. *Journal of Service Science and Management*, 03(02), 257-264. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32032>
- Ngozi, C. D. (2015). Work Life Balance and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Lagos State. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 3(4), 63-77.
- Orgambídez-Ramos, A., & De Almeida, H. (2017). Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2013). Global and Southern African Perspectives Organisational Behaviour. In *Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives*.
- Robert L Mathis; John H, J. (2008). Human Resource Management, Twelfth Edition. *Thomson South-Wastern*. 2008, 38(1).
- Rusdiana, H. A. & Irfan. (2014). *Sistem Informasi Manajemen*. Ed ke-1. Pustaka Setia. Bandung
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Siswono, D., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. *AGORA*, 4(2), 458-466.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129-146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Thevanes, N. & Mangaleswaran, T. (2018). Relationship Between Work-Life Balance And Job Performance Of Employees. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(5)(I), 11-16.
- Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects

on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1013>

Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of Job Satisfaction and Work Engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248-265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>