

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja), *work engagement* (keterlibatan kerja), kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu ini digunakan untuk perbandingan penelitian yang akan dilakukan dengan judul “Pengaruh *Work Life Balance* dan *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*”.

Soomro *et al*, (2017:129-146) dalam penelitiannya yang berjudul “*Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction.*” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja, konflik pekerjaan-keluarga, dan konflik pekerjaan-keluarga dan persepsi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja yang melayani sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan kuesioner dibagikan kepada 280 anggota pengajar sebagai responden. Penelitian ini memberikan hasil yaitu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Koefisiennya positif (0,22) dan sangat signifikan, seperti yang diharapkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji hubungan antara variabel *work life balance* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat

pada objek dan pada data analisis yaitu penelitian ini menggunakan AMOS 20 sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS serta pada penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Noorhidayat *et al.*, (2017:1153-1159) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada (PT. Pln (persero) P2b Apb Jabar).” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *Work Life Balance* terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. PLN Persero. Penelitian ini menggunakan karyawan sebagai sampel sebanyak 59 orang. Hasil dari penelitian ini adalah adanya korelasi dari variable *Work Life Balance* (X) dengan Kinerja Karyawan (Y) sebesar  $r = 0.826$ , dari korelasi ini terdapat hubungan yang sangat kuat ke arah positif, apabila *work life balance* meningkat maka kinerja juga meningkat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan dengan metode kuantitatif dan penelitian ini menguji variable yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu *work life balance* dan kinerja karyawan serta objek penelitian pada perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menggunakan dua variabel dependen yaitu salah satunya adalah stres kerja sedangkan penelitian yang akan dilakukan hanya satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan penelitian ini menggunakan data analisis SPSS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Johari *et al*, (2017:107-120) dalam penelitiannya yang berjudul “*Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Among Teachers.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh otonomi, beban kerja, dan *work life balance* terhadap kinerja pekerjaan di kalangan guru. Sampel dari penelitian ini adalah 302 guru sebagai responden. Berdasarkan hasil penelitian, terbukti bahwa *work life balance* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja kerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif dan menguji variabel *work life balance* dan kinerja karyawan serta menggunakan data analisis PLS. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitiannya.

Thevanes dan Mangaleswaran (2018:2319-7668) dalam penelitiannya yang berjudul “*Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees.*” Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi kesenjangan pengetahuan empiris mengenai hubungan antara keseimbangan kerja-hidup dan kinerja. Sampel penelitian ini menggunakan 166 karyawan bank swasta yang terpilih di wilayah Batticaloa di Sri Lanka. Hasil dari penelitian ini adalah adanya hubungan yang signifikan dan positif dari *work life balance* dan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel *work life balance* dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian, penelitian ini pada bank, sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada perusahaan perseroan terbatas. Penelitian ini juga menggunakan analisis data

*univariate* dan *bivariate*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Aseptia dan Maruno (2017:77-85) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh *Work-Life Balance* dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkomsel Tbk *Branch* Malang.” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui adanya pengaruh dari *work life balance* dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Sampel pada penelitian ini menggunakan 30 orang karyawan. Penelitian memiliki hasil Berdasarkan tabel nilai F hitung sebesar 19,999. Sedangkan F Tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 2 : db residual = 27) adalah sebesar 3,354. Karena F hitung  $>$  F Tabel yaitu  $19,999 > 3,354$  atau nilai sig F (0,000)  $<$   $\alpha = 0.05$  maka analisis regresi adalah signifikan. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat dipengaruhi secara signifikan *Work-life balance* dan pengembangan karir. Uji T antara *Work-life balance* dengan kepuasan kerja menunjukkan T hitung = 2,588. Sedangkan T tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 27) adalah sebesar 2,052. Karena T hitung  $>$  T tabel yaitu  $2,588 > 2,052$  atau nilai T sig (0,015)  $<$   $\alpha = 0.05$  maka pengaruh *Work-life balance* terhadap kepuasan kerja adalah signifikan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menguji variable *work life balance* dan kepuasan kerja dan menggunakan metode kuantitatif dan objek penelitian pada perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menggunakan pengembangan karir sebagai salah satu variabel independen sedangkan penelitian yang akan dilakukan salah satu

variabel independennya adalah *work engagement* serta penelitian ini menggunakan SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Kanwar *et al*, (2009:1-12) dalam penelitiannya yang berjudul “*Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In The IT-ITES Industry.*” Penelitian ini bertujuan meneliti dampak *work life balance* dan kelelahan pada kepuasan kerja dalam konteks industri Teknologi Informasi (TI) dan IT Diaktifkan (ITES). Total responden dari kedua sekto adalah 313. Jumlah responden TI adalah 191 dan jumlah responden dari kelompok ITES adalah 122. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan lebih tinggi pada kelompok ITES dibandingkan dengan kelompok IT. Temuan-temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *work life balance* secara positif terkait dengan kepuasan kerja di industri IT-ITES. Jelas dari analisis regresi bahwa *work life balance* adalah prediktor dominan kepuasan kerja dalam kelompok keseluruhan dan di kedua sub-kelompok. Namun, kontribusinya secara signifikan lebih tinggi pada kelompok ITES dibandingkan dengan kelompok IT.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menguji variable *Work life Balance* dan kepuasan kerja serta menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ada pada objek penelitian yakni penelitian ini pada industri IT sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada perusahaan perseroan terbatas dan penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel dependen sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepuasan kerja sebagai

variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Ganaphati (2016:125-135) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh “*Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Work Life Balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bio Farma (persero). Sampel yang digunakan oleh penelitian ini adalah 92 responden dan data sekunder berupa dokumen dari perusahaan. Penelitian ini memberikan hasil bahwa secara parsial, keseimbangan kepuasan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan waktu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada keseimbangan waktu, hal yang menyebabkan tidak signifikan adalah masih terdapat karyawan yang kurang disiplin dalam mengatur waktunya. Pada keseimbangan keterlibatan yang menyebabkan tidak signifikan adalah karyawan menyadari jika komitmen untuk keluarga itu penting sedangkan pembagian tanggung jawab antara keluarga dan pekerjaan tidak dipenuhi oleh karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel *work life balance* dan kepuasan kerja dan objek penelitian pada perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dan penelitian ini menggunakan data analisis SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan data analisis PLS.

Pangemanan *et al*, (2017:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja.” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keseimbangan kehidupan kerja dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara. Sampel dalam penelitian ini adalah 32 responden. Hasil dari penelitian ini adalah dari analisis regresi, uji T, dan uji F, terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara *work life balance* dan kepuasan kerja.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel yang sama yaitu *work life balance* dan kepuasan kerja, serta pada objek perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini salah satu variabel independennya adalah *burnout* sedangkan penelitian yang akan dilakukan *work engagement* dan penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang dilakukan menggunakan PLS.

Aditya (2016:59-76) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis pengaruh *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Individu Karyawan (studi kasus pada PT Inti (persero)).” Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi variabel *work engagement* dan variabel kewarganegaraan organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja kerja individu, secara parsial dan simultan. Sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan 89 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah melihat pada hasil uji regresi yang memberikan penjelasan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja individu karyawan. Koefisien (R) variabel

independen *employee engagement* dengan variabel dependen kinerja individu karyawan menunjukkan nilai 0,724 atau 72% positif. Dari nilai tersebut dapat memberikan korelasi kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan dengan kinerja individu karyawan di PT. Inti (persero).

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan menguji pengaruh variabel *work engagement* dan kinerja karyawan dan objek penelitian pada perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada salah satu variabel independen penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* sedangkan penelitian yang akan dilakukan *work life balance* dan penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Sendawula *et al*, (2018:1-12) dalam penelitiannya yang berjudul “*Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda’s Health Sector.*” Penelitian ini memiliki tujuan untuk menyelidiki kontribusi pelatihan dan *work engagement* pada kinerja karyawan menggunakan bukti dari sektor kesehatan Uganda. Sampel pada penelitian ini sebanyak 150 responden. Hasil dari korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara *work engagement* dan kinerja karyawan. Ini menyiratkan bahwa perubahan positif dalam *work engagement* akan mengarah pada perubahan positif kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif dan menguji variabel yang sama yaitu kinerja karyawan *work engagement*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dan salah satu variabel independennya adalah pelatihan, penelitian yang akan dilakukan adalah *work life balance* serta penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Siswono (2016:458-466) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya.” Penelitian ini memiliki tujuan adalah yaitu untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah 38 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah secara keseluruhan yang diukur dari ketiga dimensi dari *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang diukur dari uji T dan uji F. Terbukti bahwa *employee engagement* dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan di perusahaan Rodex travel Surabaya.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan variabel *work engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian yaitu penelitian ini pada perusahaan travel sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada

perusahaan perseroan terbatas dan penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Handoyo dan Setiawan (2017:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata.” Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki. Sampel penelitian ini yaitu menggunakan 50 responden. Hasil penelitian ini adalah berdasarkan analisis program SPSS, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkat *employee engagement* maka meningkat juga kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian yakni pada perusahaan perseroan terbatas serta menguji variabel yang sama yaitu *work engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian hanya menggunakan satu variabel independen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan dua variabel independen, dan penelitian ini menggunakan data analisis SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Poornima dan Shalini (2015:53-61) dalam penelitiannya yang berjudul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana meningkatkan keterlibatan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang menarik bagi organisasi yang menciptakan tenaga kerja berkualitas dan selanjutnya, upaya penelitian untuk menemukan, apakah

ada perbedaan di antara dimensi keterlibatan karyawan. Sampel pada penelitian ini adalah 88 karyawan dari bank sektor swasta. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *work engagement* dan kepuasan kerja. Hal ini jelaskan karena karyawan yang terlibat adalah orang yang antusias dan berkomitmen penuh terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilainya. Dan karenanya termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk tugasnya. Ini dianggap sebagai strategi retensi yang berpengaruh karena karyawan yang terlibat memberikan 100 persen pada sasaran yang ditetapkan untuk mereka. Dan ini berhubungan dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel *work engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dan analisis data, yakni penelitian ini menggunakan *Descriptive Statistics* dan *Correlation Analysis*, penelitian yang akan dilakukan menggunakan SEM PLS.

Ramos dan Almeida (2017:37-41) dalam penelitiannya yang berjudul "*Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination.*" Penelitian ini bertujuan menganalisis peran moderator dari dukungan sosial, dari atasan dan dari rekan kerja, dalam hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja dalam sampel keperawatan Portugis. Sampel dari penelitian ini menggunakan 215 peserta yang bekerja minimal 1 tahun dibangsal yang sama dirumah sakit umum. Pada penelitian ini memberikan hasil *work engagement* memberikan korelasi yang signifikan dan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja yang dilihat dari ( $r = 0,67$ ;  $p < 0,01$ ).

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode penelitian yaitu kuantitatif dan menguji variabel *work engagement* dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian yakni penelitian ini berlokasi di rumah sakit, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di perusahaan perseroan terbatas. Penelitian ini menggunakan analisis data STATA *statistical software package, version 13*, penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis data PLS dan penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Yakin dan Erdil (2012:370-378) dalam penelitiannya yang berjudul “*Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants.*” Penelitian ini bertujuan Tujuan dasar dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *self-efficacy*, *work engagement* dan kepuasan kerja. Sampel penelitian ini menggunakan 161 responden. Penelitian ini memberikan hasil dalam penelitian ini, hubungan antara *self efficacy*, *work engagement* dan kepuasan kerja telah diselidiki. Hasil analisis regresi untuk efek *work engagement* pada kepuasan kerja intrinsik adalah signifikan secara statistik ( $F = 62.100$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ). Keterlibatan emosional, keterlibatan fisik dan keterlibatan kognitif telah dikaitkan dengan kepuasan kerja intrinsik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menganalisis variabel yang sama yaitu *work engagement* dan kepuasan kerja

serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada objek penelitiannya dan pada penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan data analisis SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Murray *et al*, (2014:1019-1035) dalam penelitiannya yang berjudul “*Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction.*” Penelitian ini memiliki tujuan penelitian adalah untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana organisasi mengidentifikasi berkaitan dengan kepuasan kerja organisasi tempat mereka bekerja. Sampel penelitian ini menggu 177 responden. Hasil penelitian ini adalah pada dimensi *work engagement* yaitu *vigor, dedication, absorption*, berhubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel *work engagement* dan kepuasan kerja dan menggunakan data analisis PLS. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitiannya dan penelitian ini menggunakan variabel *work engagement* sebagai mediasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel *work engagement* sebagai variabel independen.

Miao dan Kim (2010:257-264) dalam penelitiannya yang berjudul “*Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study.*” Penelitian ini memiliki tujuan untuk

menyelidiki generalisasi dari dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan kerja sebagai korelasi positif dari kinerja karyawan di Cina. Sampel penelitian ini menggunakan 130 responden. Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja kerja ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ).

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan variabel yang terkait yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menggunakan analisis data korelasi nol-urutan dan analisis regresi hirarki sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis data PLS serta penelitian ini variabel kepuasan kerja sebagai independen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Babin dan Boles (1996:57-75) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction.*” Penelitian ini membahas aspek-aspek kunci dari lingkungan kerja karyawan ritel, atau iklim. Dan bagaimana persepsi ini dalam hasil yang terkait dengan pekerjaan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 261 responden. Penelitian ini memberikan hasil kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan ( $r = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ). Penelitian ini mendukung bahwa *organizational citizen behavior* (perilaku warga organisasi) dan kinerja karyawan meningkat dengan persepsi adanya dukungan dari organisasi dan kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan peneliti ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dan penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* serta analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis korelasi dan reabiliti, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Berliana *et al*, (2018:41-46) dalam penelitiannya memiliki judul “*The Model of Job Satisfaction and Employee Performance.*” Penelitian ini memiliki tujuan untuk menentukan dan menganalisis kompensasi untuk remunerasi, kepuasan kerja, kinerja, dan pengaruh kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT. Karyawan ABC, baik secara simultan maupun sebagian. Sampel pada penelitian ini 50 orang. Hasil dari penelitian ini bahwa hubungan positif antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Efek langsung positif kinerja terhadap kepuasan konsisten dengan gagasan bahwa batas karyawan mencakup umpan balik kinerja, termasuk yang diberikan oleh pelanggan, sebagai indikator kesejahteraan yang terkait dengan pekerjaan dan dengan demikian, sebagai sumber kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menguji variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan objek penelitian

pada perusahaan perseroan terbatas. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen, penelitian yang akan dilakukan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan menggunakan PLS.

Febriyana (2015:1-8) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra.” Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui seberapa kuat kepuasan kerja, seberapa tinggi kinerja karyawan, dan seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian ini adalah 678 karyawan. Hasil penelitian ini adalah melalui analisis SPSS, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitiannya yakni di perusahaan perseroan terbatas, dan menguji kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menggunakan analisis data SPSS, penelitian yang akan dilakukan adalah PLS.

**Tabel 2.1**  
**Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1.	Soomro <i>et al</i> , (2017:129-146) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Relation of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with the Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction</i> ”.	AMOS 2.0	Independen: <i>work life balance, work family conflict, family work conflict</i> Dependen: kinerja karyawan Mediasi:kepuasan kerja	Hasil dari penelitian ini <i>Work life balance</i> berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Koefisiennya positif (0,22) dan sangat signifikan.
2.	Noorhidayat <i>et al</i> , (2017: 1153-1159) dalam penelitiannya berjudul “ <i>Work Life Balance terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada (PT. Pln (persero) P2b Apb Jabar)</i> ”	SPSS	Independen: <i>work life balance</i> Dependen: stres kerja, kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah variable <i>work life balance</i> dengan kinerja Karyawan hal ini terdapat hubungan yang positif.
3.	Johari <i>et al</i> , (2017:107-120) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Among Teachers</i> ”	SPSS	Independen: <i>autonomy, workload, work life balance</i> Dependen: kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah <i>Work life balance</i> memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1

4	Thevanes dan Mangaleswaran (2018:2319-7668) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Relationship between Work-Life Balance and Job Performance of Employees</i> ”	<i>univariate</i> dan <i>bivariate</i>	Independen: <i>work life balance</i> Dependen: Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah <i>work life balance</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Aseptia dan Maruno (2017:77-85) dalam penelitiannya “Analisis Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Telkomsel, Tbk Branch Malang”	SPSS	Independen: <i>work life balance</i> , pengembangan karir Dependen: kepuasan kerja	Hasil dari penelitian ini memiliki hasil dari uji T dan uji simultan F, bahwa <i>work life balance</i> secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6	Kanwar <i>et al</i> , (2009:1-12) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction In The IT-ITES Industry</i> ”.	SPSS	Independen: <i>work life balance</i> , <i>burnout</i> Dependen: kepuasan kerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berhubungan secara positif terkait dengan kepuasan kerja di industri IT-ITES..

Lanjutan tabel 2.1

7	Ganaphati (2016: 125-135) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Work Life Balance</i> terhadap kepuasan kerja karyawan”	SPSS	Independen: <i>work life balance</i> Dependen: kepuasan kerja	Hasil penelitian adalah secara parsial, keseimbangan kepuasan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan waktu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
8	Pangemanan <i>et al.</i> , (2017:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Burnout</i> terhadap Kepuasan Kerja”	SPSS	Independen: <i>Work life balance, burnout</i> Dependen: Kepuasan kerja	Hasil penelitian ini adalah dari analisis regresi, uji T, dan uji F, terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara <i>work life balance</i> dan kepuasan kerja.
9	Aditya (2016: 59-76) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja individu karyawan (studi kasus pada PT Inti (persero))”	SPSS	Independen: <i>employee engagement</i> Dependen: kinerja karyawan	Hasil penelitian yang memberikan penjelasan dengan uji regresi bahwa adanya pengaruh signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja individu karyawan.

Lanjutan tabel 2.1

10	Siswono (2016: 458-466) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya”.	SPSS	Independen: <i>employee engagement</i> Dependen: kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah secara keseluruhan yang diukur dari ketiga dimensi dari <i>work engagement</i> memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Sendawula <i>et al</i> , (2018: 1-12) Penelitian yang berjudul “ <i>Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda’s Health Sector</i> ”	SPSS	Independen: <i>training, employee engagement</i> Dependen: kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara <i>work engagement</i> dan kinerja.
12	Handoyo dan Setiawan (2017:1-8) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata”	SPSS	Independen: <i>Employee engagement</i> Dependen: Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
13	Poornima dan Shalini (2015:53-61) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers</i> ”	<i>Descriptive Statistics and Correlation Analysis</i>	Independen: <i>employee engagement</i> Dependen: kepuasa kerja	Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang signifikan <i>work Engagement</i> dengan kepuasan kerja.

Lanjutan tabel 2.1

14	Ramos dan Almeida (2017: 37-41) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination</i> ”	STATA <i>statistical software package, version 13</i>	Independen: <i>work engagement</i> Dependen: kepuasan kerja Moderator: <i>Social Support</i>	Hasil dari penelitian ini yaitu <i>work engagement</i> memberikan korelasi yang signifikan dan hubungan yang positif dengan kepuasan kerja yang dilihat dari ( $r = 0,67$ ; $p < 0,01$ ).
15	Yakin dan Erdil (2012: 370-378) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants</i> ”	SPSS	Independen: <i>self-efficacy, work engagement</i> Dependen: Kepuasan kerja	Hasil penelitian ini menurut analisis regresi untuk efek <i>work engagement</i> pada kepuasan kerja intrinsik adalah signifikan secara statistik ( $F = 62.100$ ; $p = 0,000 < 0,05$ ).
16	Murray <i>et al</i> , (2014:1019-1035) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction</i> ”	SPSS	Independen: <i>Organizational identification</i> Dependen: kepuasan kerja Mediasi: <i>Work engagement</i>	Hasil dari penelitian ini adalah pada dimensi <i>work engagement</i> yaitu <i>vigor, dedication, absorption</i> , berhubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

Lanjutan tabel 2.1

17	Babin dan Boles (1996:57-75) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction</i> ”	Analisis korelasi dan analisis reabilitasi	Independen: <i>work involvement, supervisor support</i> Dependen: kepuasan kerja, <i>role conflict, role ambiguity</i> Mediasi: kinerja karyawan	Hasil penelitian ini yaitu kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan ( $r = 0,34, p < 0,001$ ).
18	Miao dan Kim (2010: 257-264) dalam penelitiannya yang berjudul “ <i>Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study</i> ”.	korelasi nol-urutan dan analisis regresi hirarki	Independen: <i>perceived organizational support</i> , kepuasan kerja Dependen: kinerja karyawan	Hasil penelitian ini adalah kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan ( $r = 0,34, p < 0,001$ ).
19	Berliana <i>et al</i> , (2018: 41-46) dalam penelitiannya memiliki judul “ <i>The Model of Job Satisfaction and Employee Performance</i> ”.	SPSS	Independen: <i>remuneration compensation</i> , kepuasan kerja Dependen: kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
20	Febriyana (2015:1-8) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra”	SPSS	Independen: Kepuasan kerja Dependen: Kinerja karyawan	Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber data: sekunder, diolah (2019)

## **2.2 Landasan teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang yang strategis dari organisasi yang dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk dapat mengelola orang secara efektif dan untuk dapat membutuhkan pengetahuan tentang sikap dan perilaku manusia serta kemampuan dalam mengelolanya (Sutrisno, 2009:4).

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Menurut Dessler (2015:32), ruang lingkup fungsi MSDM menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu:

a. Fungsi manajeral

1) Perencanaan

Menetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimanapun cara mencapai tujuan tersebut.

Menetapkan standar dan sasaran, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan.

2) Pengorganisasian

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan penelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3) Pengarahan

Setelah perencanaan dan pengorganisasian telah ditetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaannya. Pelaksanaan dalam fungsi ini seperti, menunjukkan dan memberitahukan kesalahan karyawan, memikirkan suatu perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

### 4) Pengendalian

Merupakan tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## b. Fungsi Operasional

### 1) Pengadaan tenaga kerja

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu

dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan.

Melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atas prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

### 2) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis

operasional. Sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan.

### 3) Kompensasi

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, sarana-sarana lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

### 4) Pengintegrasian

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerja, dan rekan sekerja.

### 5) Pemeliharaan

Fungsi ini memperlakukan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik di perusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan

hal yang baik, salah satunya adalah tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja ke dalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, dan penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan tidak memerlukan karyawan tersebut, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan.

### **2.2.3 Kinerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan adalah produktivitas dari setiap karyawan. Ini adalah hasil dari seorang karyawan, yang ia hasilkan sebagai imbalan atas pengembalian yang berwujud dan tidak berwujud. Dalam hubungan ini, penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menikmati lebih besar partisipasi dalam pengambilan keputusan lebih produktif daripada mereka yang tidak (Bishop, 1987:37).

Kinerja karyawan adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi, masuk akal untuk memiliki praktik yang bertujuan untuk meningkatkan keduanya. Jadi

ada beberapa cara dimana karyawan dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan (seperti hati-hati seleksi dan pelatihan) dan beragam insentif untuk meningkatkan motivasi (berbagai bentuk imbalan finansial dan nonfinansial) (Dyer & Reeves, 1995:658).

#### 2.2.3.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Bernardin dan Russell (1993:383), terdapat beberapa kriteria untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality*, yaitu sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost effectiveness*, yaitu tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya (organisasi manusia, keuangan, teknologi dan material) yang dimaksud untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

- f. *Interpersonal impact*, yaitu tingkat sejauh mana karyawan atau karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **2.2.4 Kepuasan Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Secara umum diakui dalam bidang perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan yang paling penting dan sering dipelajari. Meskipun analisis teoritis telah mengkritik kepuasan kerja sebagai terlalu sempit secara konseptual, ada tiga dimensi yang diterima secara umum untuk kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Karena itu, tidak dapat dilihat itu hanya dapat disimpulkan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait (Luthans, 2011:141).

Pengertian lain menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang mana merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karakteristik ini luas seperti pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja serta atasan, mengikuti peraturan, dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang ideal dan sejenisnya (Robbins & Judge, 2013:74).

#### 2.2.4.2 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011:142), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- a. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri). Sejauh mana pekerjaan itu memberi individu tugas yang menarik, peluang untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. *Pay* (membayar). Jumlah remunerasi finansial yang diterima dan sejauh mana ini dipandang setara dengan yang lainnya dalam organisasi.
- c. *Promotion opportunities* (peluang promosi). Peluang untuk maju dalam organisasi.
- d. *Supervision* (pengawasan). Kemampuan pengawas untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- e. *Co-workers* (rekan kerja). Sejauh mana rekan kerja secara teknis mahir dan mendukung secara social.

#### 2.2.4.3 Tingkat Kepuasan Kerja

Menurut Armstrong (2006:265-266), terdapat 4 metode untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dengan menggunakan survei sikap. Yaitu:

- a. Dengan menggunakan kuesioner terstruktur. Ini dapat dikeluarkan untuk semua atau sampel karyawan.
- b. Dengan menggunakan wawancara. Ini bisa berupa 'wawancara terbuka' atau wawancara mendalam di mana diskusi diperbolehkan untuk menjangkau dengan cukup bebas.

- c. Dengan kombinasi kuesioner dan wawancara. Ini adalah pendekatan yang ideal karena menggabungkan data kuantitatif dari kuesioner dengan data kualitatif dari wawancara.
- d. Dengan menggunakan kelompok fokus. Kelompok fokus adalah sampel representatif dari karyawan yang sikap dan pendapatnya diupayakan pada isu-isu mengenai organisasi dan pekerjaan mereka.

#### **2.2.4.4 Faktor Tingkat Kepuasan Kerja**

Menurut Armstrong (2006:256), terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Yaitu:

- a. motivasi intrinsik
- b. motivasi ekstrinsik
- c. kualitas pengawasan
- d. hubungan sosial dengan kelompok kerja
- e. sejauh mana individu berhasil
- f. gagal dalam pekerjaan mereka.

#### **2.2.5 Work Life Balance**

##### **2.2.5.1 Pengertian Work Life Balance**

*Work life balance* adalah sebuah keadaan keseimbangan di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang sama atau berimbang (Lockwood, 2003:2).

Penjelasan yang serupa menjelaskan bahwa *work life balance* (keseimbangan pekerjaan atau kehidupan), dalam arti luasnya, 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 (Hudson, 2005:3).

#### **2.2.5.2 Faktor-Faktor *Work Life Balance***

Menurut Lockwood (2003:2), Tiga faktor utama berkontribusi pada minat, dan pentingnya, pertimbangan serius *work life balance*:

- a. global kompetisi;
- b. minat baru dalam kehidupan pribadi / nilai keluarga; dan
- c. tenaga kerja yang menua.

Penelitian menunjukkan bahwa para profesional sumber daya manusia yang berpikiran maju mencari cara-cara inovatif untuk menambah merek keunggulan kompetitif organisasi di pasar dapat menemukan bahwa tantangan keseimbangan kerja / kehidupan menawarkan solusi win-win.

#### **2.2.5.3 Mengukur *Work Life Balance***

Menurut Hudson (2005:3), terdapat 3 aspek yang digunakan untuk mengukur *work life balance*. Yaitu:

- a. Keseimbangan waktu

Hal-hal yang bersangkutan dengan jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan memiliki kegiatan di luar pekerjaan.

- b. Keseimbangan keterlibatan

Tingkat keterlibatan psikologis dan komitmen dalam bekerja atau di luar pekerjaan.

c. Keseimbangan kepuasan

Terdapat hubungan dengan tingkat kepuasan kerja pada saat bekerja dan hal-hal yang berada di luar pekerjaan.

## **2.2.6 Work Engagement**

### **2.2.6.1 Pengertian *Work Engagement***

*Work Engagement* merupakan suatu kondisi dan pemikiran yang positif yang terkait dengan pekerjaan. Hal-hal yang positif ini dapat memberikan dampak yang positif juga untuk organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. *Work engagement* (keterlibatan kerja) sebagai "kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang mencakup konsep-konsep seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan" (Schaufeli *et al*, 2006:701).

Hal ini sejalan dengan penjelasan bahwa *work engagement* atau keterlibatan kerja adalah anggapan yang berlawanan dengan rasa jenuh. Bertentangan dengan mereka yang merasa jenuh dengan pekerjaan, karyawan yang terlibat memiliki rasa yang energik dan efektif dengan kegiatan kerja mereka dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik terhadap tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2004:4). Penjelasan yang serupa menjelaskan bahwa *work engagement* adalah anggota organisasi dapat memanfaatkan peran dengan baik dalam pekerjaan mereka dan dalam keterlibatan kerja, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka

secara fisik, kognitif, dan emosional selama melakukan pekerjaan mereka (Armstrong dan Taylor, 2014:194).

#### **2.2.6.2 Hasil dari *Work Engagement***

Menurut Stairs and Galpin (2010) dalam Armstrong dan Taylor (2014:197), menjelaskan bahwa adanya tingkat *work engagement* keterlibatan kerja yang tinggi akan memberikan hasil sebagai berikut:

- a. Tingkat absensi yang lebih rendah dan retensi karyawan yang lebih tinggi;
- b. Peningkatan upaya dan produktivitas karyawan;
- c. Peningkatan kualitas dan pengurangan tingkat kesalahan;
- d. Peningkatan penjualan;
- e. Profitabilitas yang lebih tinggi, pendapatan per saham dan pengembalian pemegang saham;
- f. Peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan;
- g. Pertumbuhan bisnis yang lebih cepat; dan
- h. Kemungkinan keberhasilan bisnis yang lebih tinggi.

#### **2.2.6.3 Pengukuran *Work Engagement***

Menurut Schaufeli *et al*, (2006:702), dimensi yang digunakan untuk mengukur *work engagement* adalah:

- a. *Vigor*

Merupakan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihan bahkan dalam menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Merupakan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan

c. *Absorption*

Merupakan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati bekerja di luar pekerjaan seseorang, di mana dengan cepat bertindak dengan cepat dan ada kesulitan dengan melepaskan diri dari pekerjaan.

**2.2.6.4 Faktor-Faktor untuk yang Mempengaruhi *Work Engagement***

Menurut Crawford *et al*, (2013: 59-62) dalam Armstrong dan Taylor (2014:196), memberikan penjelasan bahwa dalam melakukan *work engagement* atau keterlibatan kerja, perlu memahami faktor-faktor sebagai berikut:

a. *Job challenge*

Merupakan ruang lingkup pekerjaan luas, tanggung jawab pekerjaan tinggi dan ada beban kerja yang tinggi. Itu meningkatkan keterlibatan karena menciptakan potensi untuk pencapaian dan pertumbuhan pribadi.

b. *Autonomy*

Merupakan kebebasan, kemandirian dan kebijaksanaan diizinkan bagi karyawan dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan menentukan prosedur untuk melaksanakannya. Ini memberikan rasa kepemilikan dan kontrol atas hasil kerja.

c. *Variety*

Merupakan pekerjaan yang memungkinkan individu untuk melakukan banyak kegiatan yang berbeda atau menggunakan banyak keterampilan yang berbeda.

*d. Feedback*

Merupakan memberi karyawan informasi yang paling jelas dan jelas tentang efektivitas kinerja mereka.

*e. Fit*

Merupakan adanya kompatibilitas antara individu dan lingkungan kerja (misalnya, pekerjaan, organisasi, manajer, rekan kerja) yang memungkinkan individu berperilaku dengan cara yang konsisten dengan cara mereka melihat atau ingin melihat diri mereka sendiri.

*f. Opportunities*

Merupakan hal untuk membuat pekerjaan menjadi bermakna karena memberikan jalan bagi pertumbuhan dan pemenuhan karyawan.

*g. Reward and Recognition*

Hal ini mewakili pengembalian langsung dan tidak langsung atas investasi pribadi pada suatu waktu dalam memerankan peran kerja.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh *Work Life Balance* pada Kepuasan Kerja**

Teori yang menjelaskan hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja, yakni *work life balance* 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, 2000:751). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa adanya hubungan antara *work life balance* dan *turnover* serta *branding* yang memberikan manfaat untuk organisasi yang mana dampaknya adalah berupa produktivitas, komitmen organisasi, moral dan kepuasan kerja (Hudson, 2005:5).

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini pengelolaan dari *work life balance* dapat meningkatkan fasilitas dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan (Kanwar *et al*, 2009:7), penelitian lain juga menyebutkan adanya pengaruh antara *work life balance* dengan kepuasan kerja (Ganaphati, 2016:133), serta terdapat penelitian lainnya menyebutkan adanya hubungan signifikan dari *work life balance* dan kepuasan kerja (pangemanan, 2017:5-6). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja menurut (Asepta & Maruno, 2017:83).

Dari beberapa penelitian yang telah di jabarkan munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh dari *work life balance* pada kepuasan kerja.

H1: terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2 Pengaruh *Work Engagement* pada Kepuasan Kerja**

Teori yang menjelaskan adanya hubungan antara *work engagement* dan kepuasan kerja, yakni menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* atau rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya, merupakan suatu cerminan dari kepuasan kerja yang mana merasa puas atas segala sesuatu yang melekat pada

pekerjaannya (Saks, 2006:613). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa kepuasan kerja hampir sama dengan komitmen yang mana merupakan anteseden dari *work engagement* yang mana hal itu terbukti dengan ada kaitannya dengan sikap dan perilaku. Secara positif hal ini terkait dengan komitmen organisasi, *work engagement*, dan perilaku kewarganegaraan dalam suatu organisasi (Yalabik *et al*, 2013:2805).

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *work engagement* pada kepuasan kerja (Yalabik & Rayton, 2016:257-258). Penelitian lainnya juga memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara *work engagement* dan kepuasan kerja (Ramos & Almeida, 2017:39). Serta terdapat penelitian lain menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* pada kepuasan kerja (Yakin & Erdil, 2012:376). Serupa dengan penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work engagement* memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja (Murray *et al*, 2014:1029).

Dari beberapa penelitian yang di jabarkan munculah hipotesis yaitu pengaruh dari *work engagement* pada kepuasan kerja.

H2: terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3 Pengaruh *Work Life Balance* pada Kinerja Karyawan**

Teori yang menjelaskan adanya hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan, yakni menjelaskan bahwa *work life balance* adalah kecenderungan seorang individu untuk sepenuhnya terlibat dalam kinerja setiap peran yang dijalani oleh individu tersebut agar mendapatkan keseimbangan

dalam pekerjaan dan menciptakan kepekaan pikiran terhadap sistem diri secara keseluruhan (Marks & MacDermid, 1996:421). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa terkait dengan strategi *work life balance* menunjukkan bahwa bukan hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga dengan kebijakan-kebijakan dalam *work life balance* dapat dikaitkan dengan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi (Hudson 2005:14).

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa yang adanya dampak yang signifikan antara *work life balance* pada kinerja karyawan (Soomro *et al*, 2017:137). Penelitian lainnya juga memberikan hasil yang serupa bahwa adanya pengaruh positif antara *work life balance* dan kinerja karyawan (Noorhidayat *et al*, 2017:1155). Serta terdapat penelitian lain menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan (Johari *et al*, 2017:116). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work life balance* dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan menurut (Thevanes & Mangaleswaran, 2018:14).

Dari penelitian-penelitian ini munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh dari *work life balance* pada kinerja karyawan.

H3: terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Pengaruh *Work Engagement* pada Kinerja Karyawan**

Teori yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara *work engagement* dan kinerja karyawan, yakni menjelaskan bahwa bahwa *work engagement* merupakan prioritas yang melibatkan 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, 2017:275). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa *work engagement* adalah suatu ide yang menjadi landasan dalam berperilaku didalam organisasi yang mana hal ini menjadi daya tarik yang muncul untuk menunjukkan kesejahteraan dan psikologis karyawan yang tinggi yang terkait dengan organisasi yang berkinerja tinggi (Robertson & Cooper, 2009:325).

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan antara *work engagement* pada kinerja karyawan (Aditya, 2016:64). Penelitian lain yang memiliki hasil yang serupa menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *work engagement* dan kinerja karyawan (Siswono, 2016:463). Serta terdapat penelitian lain yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan (Sendawula *et al*, 2018:7). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan menurut (Handoyo dan Setiawan, 2017:7).

Dari penelitian yang dijabarkan munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh positif dari *work engagement* pada kinerja karyawan.

H4: terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan**

Teori yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, yakni menjelaskan bahwa 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 dan Jackson, 2008:71). Sementara itu teori lain memaparkan bahwa kepuasan dan produktivitas dalam suatu organisasi secara keseluruhan memiliki hubungan dengan kinerja yang mana berdampak pada organisasi terhadap karyawan yang lebih puas akan cenderung lebih efektif (Robbins dan Judge, 2013:84),.

Penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan (Babin dan Boles, 1996:69). Penelitian yang serupa menjelaskan bahwa terdapat juga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Miao & Kim, 2010:261). Serta terdapat penelitian lain yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Berliana *et al*, 2014:44). Serupa dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Febriana, 2015:7).

Dari penelitian yang telah dijabarkan munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

H5: terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.6 Pengaruh *Work Life Balance* pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Teori yang menjelaskan hubungan antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yakni menjelaskan bahwa *work life balance* 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 (2000:751). Sementara itu teori lain menjelaskan hubungan *work life balance* dan kinerja karyawan yakni *work life balance* adalah kecenderungan seorang individu untuk sepenuhnya terlibat dalam kinerja setiap peran yang dijalani oleh individu tersebut agar mendapatkan keseimbangan dalam pekerjaan dan menciptakan kepekaan pikiran terhadap sistem diri secara keseluruhan (Marks and MacDermid, 1996:421). Serta teori lainnya juga menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan bahwa 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 dan Jackson, 2008:71).

Penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh antara *work life balance* dengan kepuasan kerja (Kanwar *et al.*, 2009:7). Penelitian lain yang serupa memberikan hasil bahwa adanya dampak yang signifikan antara *work life balance* pada kinerja karyawan (Soomro *et al.*, 2017:137). Sementara penelitian lain juga menyebutkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (berliana *et al.*, 2014:44).

Dari penelitian ini munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh *work life balance* pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

H6: terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel *work life balance* pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja).

### **2.3.7 Pengaruh *Work Engagement* pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Teori yang menjelaskan hubungan antara *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yakni karyawan yang memiliki *engagement* atau rasa keterlibatan terhadap pekerjaannya, merupakan suatu cerminan dari kepuasan kerja yang mana merasa puas atas segala sesuatu yang melekat pada pekerjaannya (Saks, 2006:613). Sementara teori lain menjelaskan hubungan *work engagement* dan kinerja karyawan menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan prioritas yang melibatkan 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 dan Demerouti, 2017:275). Serta teori lain juga menjelaskan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan bahwa 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 dan Jackson, 2008:71).

Penelitian terdahulu yang memberikan hasil bahwa adanya pengaruh positif antara *work engagement* dan kepuasan kerja (Ramos dan Almeida, 2017:39). Penelitian lain yang serupa juga menyebutkan bahwa adanya pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan (Sendawula *et al*, 2018:7).

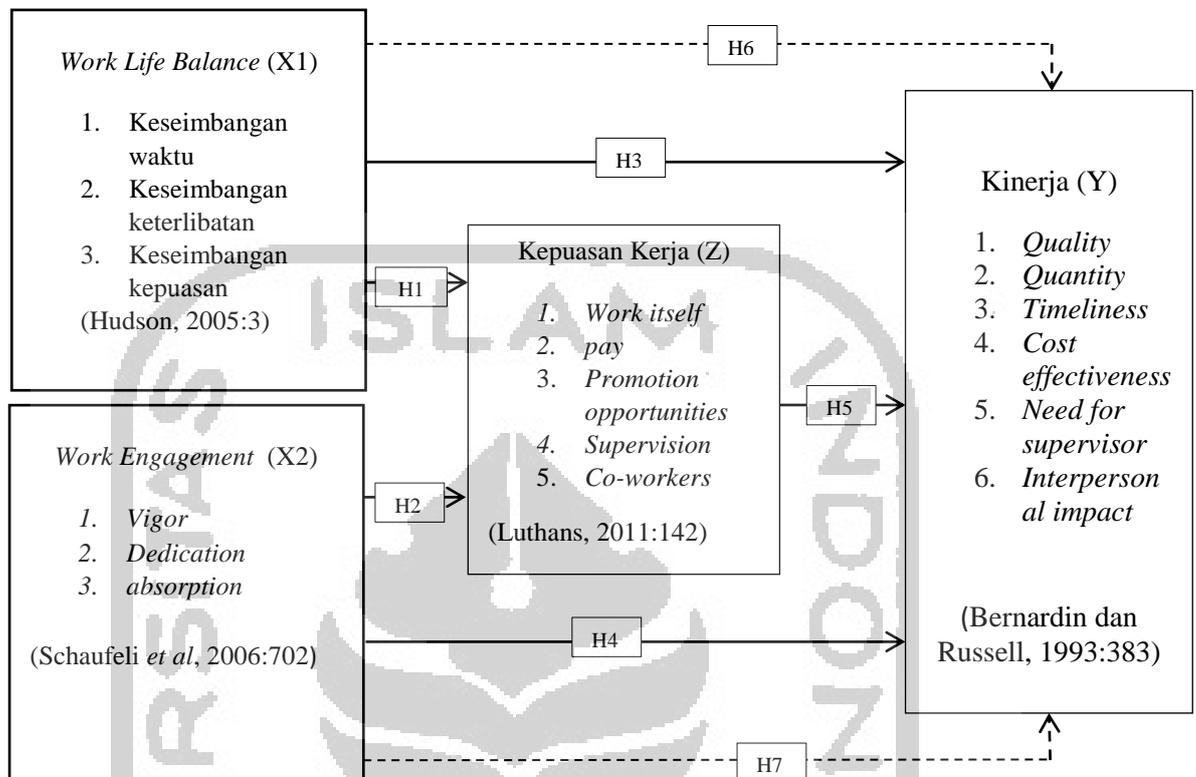
Sementara terdapat penelitian lain juga memberikan hasil bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja pada kinerja karyawan (Babin dan Boles, 1996:69).

Dari penelitian ini munculah hipotesis yaitu terdapat pengaruh *work engagement* pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

H7: terdapat pengaruh secara tidak langsung (variabel *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja).

#### **2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Kerangka pemikiran adalah tentang variabel atau konsep yang saling terkait dan penjelasan tentang variabel-variabel yang terkait satu sama lain dalam teori. Baik model dan teori yang berjalan secara logis dari dokumentasi penelitian sebelumnya. Mengintegrasikan suatu keyakinan yang dirasa logis dengan penelitian yang akan disebarkan, dengan memperhatikan batasan dan kendala yang mengatur situasi merupakan hal penting dalam mengembangkan dasar ilmiah untuk meneliti masalah penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016:72).



Gambar 2.1 Kerangka pikir penelitian