



ANALISIS PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Pada PT Barata Indonesia)

Alfiya Jannata, Mirwan Surya Perdhana¹

jannata.alfiya@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between work-life balance, job satisfaction, and employee engagement of PT Barata Indonesia's employee.

This research is in the form of quantitative research using a questionnaire as a method of data collection. The sample used in this study is 109 organic employees of PT Barata Indonesia and the method is probability sampling with simple random sampling technique. The data analyzed using SPSS AMOS 24 (Confirmatory Factor Analysis and SEM assumptions which is normality assessment, outliers assessment, singularity and multicollinearity assessment, evaluation of residual covariances, reliability and variance extract, also hypothesis testing).

The result of this study indicate that work-life balance have a positive and significant effect on job satisfaction and employee engagement. Whereas job satisfaction also have a positive and significant effect on employee engagement.

Keywords: *Work-life Balance, Job Satisfaction, Employee Engagement.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu aset terpenting perusahaan maka perusahaan membutuhkan faktor-faktor pendukung yang dapat mempertahankan karyawannya. Perusahaan yang memiliki *awareness* tentang hal tersebut, selalu berusaha untuk mengetahui bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi dengan menekankan pada pengukuran tingkat *employee engagement* (Pritchard, 2008). Penelitian dengan mengangkat topik *employee engagement* sudah sering dilakukan, mengingat tingkat keterikatan karyawan menjadi indikator yang penting dan salah satu yang dipertimbangkan. Salah satu penelitian yang mengangkat topik tentang *employee engagement* adalah penelitian yang dilakukan oleh Gallup Organization. Penelitian yang dilakukan oleh Gallup memiliki temuan bahwa hanya 13% karyawan yang bekerja di perusahaan merasa terlibat dan dilibatkan. Angka tersebut bahkan tidak bergerak dan cenderung berada di level *stagnant*.

Faktor lain yang tidak kalah penting dari meningkatkan kinerja karyawan adalah *job satisfaction* atau kepuasan karyawan. Meraih kepuasan karyawan dalam sebuah perusahaan berarti menghindari masalah yang mungkin terjadi juga memberikan dukungan terhadap produktivitas karyawan dalam perusahaan tersebut jika berdasarkan asumsi karyawan yang merasa senang adalah karyawan yang merasa produktif (Van der Voordt *et al.*, 2017).

¹ *Corresponding author*

Employee engagement dan *job satisfaction* memiliki hubungan dengan tingkat stres karyawan. Dalam sebuah penelitian, ditemukan bahwa karyawan yang tidak merasa puas biasanya disebabkan oleh salah satu faktor yaitu stres (Aruldoss et al., 2021). Begitu juga dengan karyawan yang tidak merasa *engaged*, salah satu faktor penyebabnya adalah karyawan tersebut merasa stres. Tingkat stres karyawan semakin bertambah tinggi dikarenakan oleh Pandemi Covid 19. Survei terbaru yang dilakukan di wilayah Amerika oleh Blind, sebuah komunitas *workplace*, menemukan bahwa 68% responden merasakan kelelahan mental.

Tidak hanya pekerja di perusahaan teknologi yang merasakan kelelahan mental hingga merasa stres, karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi juga merasa stres. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi yaitu PT Barata Indonesia, salah satu perusahaan badan usaha milik negara yang memiliki kurang lebih 900 karyawan, jumlah tersebut terbagi ke dalam karyawan yang bekerja di proyek dan kantor. PT Barata Indonesia juga mengklaim bahwa selama pandemi, karyawan di Barata menjadi rentan terhadap stres dikarenakan beban kerja yang berubah dan beralihnya budaya kerja dari luring ke daring.

Penanggulangan stres dapat dilakukan dengan cara menerapkan *work-life balance*. Keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan atau *work life balance* merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam membuat suatu kebijakan agar produktivitas kerja tetap terjaga (Mas-Machuca et al., 2016). *Work life balance* adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual (Mas-Machuca et al., 2016). Tidak jarang karyawan pada masa sekarang lebih menyadari pentingnya keseimbangan antara kehidupan di dalam pekerjaan sehingga mereka menginginkan pekerjaan yang lebih fleksibel dalam segi waktu sehingga mereka dapat bekerja tanpa mengabaikan kehidupan pribadinya.

PERUMUSAN HIPOTESIS

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan. Alasan tersebut diperkuat dengan pembuktian bahwa *work-life balance* yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Work-life balance* atau keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan juga dapat berpengaruh pada tingkat stres karyawan. Dalam beberapa perusahaan, tingkat stres karyawan menjadi perhatian khusus dikarenakan karyawan yang merasa stres tidak akan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal dan salah satu perusahaan tersebut adalah PT Barata Indonesia. Dari penelitian terdahulu juga ditemukan bahwa *work-life balance* memiliki hubungan dengan *employee engagement* dan *job satisfaction*. Terdapat kesenjangan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu populasi yang akan digunakan dalam penelitian.

Hubungan *Work-life Balance* terhadap *Employee Engagement*

Dalam beberapa penelitian terdahulu, *work-life balance* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Karyawan yang memiliki kehidupan pekerjaan dan pribadi yang seimbang akan lebih merasa *engage* terhadap perusahaan (Larasati et al., 2019). Bahkan dalam penelitian yang dilakukan di sektor perbankan di Pakistan oleh Alvi et al., (2014) menemukan bahwa *work-life balance* merupakan anteseden yang baik untuk *employee engagement*. Ketika karyawan mencapai level keseimbangan yang baik dalam kehidupan pekerjaan, karir, pribadi, dan keluarga maka karyawan tersebut akan merasa bahwa ia memiliki komitmen secara emosional terhadap organisasi atau perusahaannya. Tidak hanya itu, menurut pendapat dari Pathak et al., (2021), karyawan yang merasa *engage* karena memiliki kehidupan yang seimbang akan memberikan dampak yang positif untuk keberlanjutan perusahaan dan *organization performance* secara keseluruhan. Hipotesis 1 diperkuat oleh tiga penelitian terdahulu yaitu Alvi et al., (2014); Larasati et al., (2019); Pathak & Lawande, (2021).

H1 *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Hubungan *Work-life Balance* terhadap *Job Satisfaction*

Work-life balance juga terbukti dapat meningkatkan level kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan di Jordan oleh AL-Omari et al., (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya disebabkan oleh

kehidupan pekerjaan dan pribadinya mencapai tingkat keseimbangan yang baik. Selain itu, dalam penelitian lain yang dilakukan di Spanyol dengan responden dari organisasi farmasi juga menemukan bahwa rata-rata anggota atau karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi maka dapat diketahui juga bahwa tingkat *work-life balancenya* ada pada tingkat yang tinggi juga (Mas-Machuca et al., 2016). Keseimbangan kehidupan pekerjaan dan pribadi tidak hanya datang dari dalam diri karyawan sendiri, tetapi *support* dari perusahaan atau organisasi juga berpengaruh. Menurut Rashmi & Kataria (2016), dalam penelitiannya yang dilakukan di sektor perawat profesional, perawat merasa puas ketika perusahaan/organisasinya juga memberikan fasilitas yang dapat menunjang terwujudnya *work-life balance* seperti *conselling services, psychotherapy sessions*, serta *training*. Hipotesis 2 diperkuat oleh empat penelitian terdahulu yaitu AL-Omari et al., (2020); Mas-Machuca et al., (2016); Rashmi & Kataria, (2021); View & Farooqi, (2014).

H2 *Work-life Balance* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

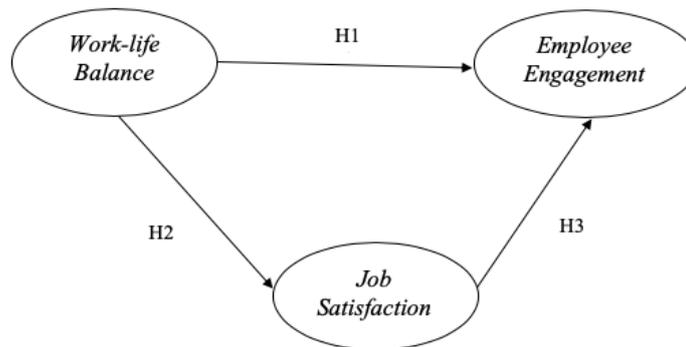
Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*

Job satisfaction dan *employee engagement* adalah dua aspek penting dalam penelitian kali ini. Dari beberapa penelitian terdahulu, *job satisfaction* juga memiliki hubungan positif dengan *employee engagement* (Bellani et al., 2018; Reissová & Papay, 2021; Wirawan et al., 2020). *Employee engagement* sendiri sering menjadi ukuran kesehatan sebuah organisasi/perusahaan dan kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap hal tersebut (Reissová & Papay, 2021). Perasaan puas terhadap pekerjaan yang dirasakan karyawan atau *job satisfaction* seperti kondisi operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi secara signifikan berkontribusi pada keterlibatan karyawan atau *employee engagement* (Bellani et al., 2018). Hipotesis 3 diperkuat oleh tiga penelitian terdahulu yaitu Bellani et al., (2018); Reissová & Papay, (2021); Wirawan et al., (2020).

H3 *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*..

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel dependen, independent, dan *intervening*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *employee engagement*, variabel independennya adalah *work-life balance*, dan variabel *interveningnya* adalah *job satisfaction*. Berikut ini adalah penjelasan mengenai definisi serta indikator dari setiap variabel:

Variabel	Definisi Variabel	Indikator
<i>Work-life Balance</i>	Menjelaskan tentang bagaimana usaha karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dengan	1. Keseimbangan waktu antara pekerjaan dan keluarga 2. Keseimbangan waktu antara pekerjaan dan hobi

	pribadi. <i>Work-life balance</i> memiliki dampak yang positif untuk karyawan. (Haar et al., 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Memiliki rasa tanggung jawab dalam pekerjaan dan keluarga 4. Memiliki rasa terlibat dalam pekerjaan dan keluarga 5. Merasa puas dengan peran di pekerjaan dan keluarga 6. Berkontribusi dalam peran di pekerjaan dan keluarga
<i>Employee Engagement</i>	Menjelaskan tentang rasa terlibat dan memiliki karyawan terhadap organisasi/perusahaan. Ketika karyawan memiliki level <i>engage</i> yang baik maka kinerja karyawan tersebut juga akan berada pada level yang baik juga, begitu juga sebaliknya. (Schaufeli et al., 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa semangat karyawan dalam bekerja 2. Memiliki perasaan antusias terhadap pekerjaan 3. Memiliki konsentrasi saat bekerja 4. Memiliki minat terhadap pekerjaannya.
<i>Job Satisfaction</i>	Menjelaskan kepuasan kerja sebagai ungkapan perasaan seseorang yang positif terhadap pekerjaannya dengan melihat evaluasi terhadap karakteristik <i>job satisfaction</i> itu sendiri. Ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya maka akan memiliki kualitas kinerja yang baik, begitu juga sebaliknya. (Robbins dan Judge, 2013).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan 2. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan 3. Kesempatan peluang kenaikan jabatan 4. Sikap atasan terhadap karyawan 5. Sikap rekan kerja

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan millennial atau saat ini berusia 25-40 tahun yang bekerja di PT Barata Indonesia dan merupakan karyawan organik. Jumlah untuk populasinya adalah 350 karyawan sedangkan sampel dari penelitian ini berjumlah 109 karyawan organik sebagai responden kuesioner. Penentuan sampel berdasarkan teknik pengambilan sampel yaitu *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian kali ini, metode analisis data yang dipilih adalah *Structural Equation Modeling* atau disebut juga dengan SEM. Aplikasi yang dapat melakukan analisis dengan metode tersebut adalah SPSS AMOS. SPSS AMOS merupakan salah satu program atau *software* yang sering digunakan untuk melakukan pembuktian pada model persamaan struktural dengan analisis CFA dan uji asumsi sem yaitu uji normalitas data, uji outliers, uji *singularity* dan *multicollinearity*, evaluasi nilai residual, uji *reliability* dan *variance extract*, serta uji hipotesis (Ghozali, 2017).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden yang dijadikan target penelitian adalah karyawan PT Barata Indonesia (Persero) dengan kriteria berusia 25-40 tahun dan merupakan karyawan organik. PT Barata Indonesia (Persero) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri berat yang terletak di Kota Gresik, Jawa Timur. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 1901 dengan nama “NV BRAAT” yang mana bertahan hingga saat ini dengan perubahan-perubahan yang cukup signifikan. Pengambilan sampel dilakukan pada tiap divisi/biro dengan pengambilan acak. Setelah penentuan sampel dan penyebaran kuesioner, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 109 responden.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mengetahui jawaban responden terhadap masing-masing variabel yaitu *Work-life Balance*, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagemenet*. Analisis deskriptif dilakukan dengan mengamati kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Pada penelitian kali ini, metode analisis deskriptif yang digunakan adalah *Three Box Method*, yang mana membagi penilaian menjadi tiga kategori (Ferdinand, 2014).

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor 20-100. dengan rentang sebesar 80. Dengan menggunakan *Three Box Method*, maka rentang 80 dibagi menjadi tiga bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 26,67, dimana akan digunakan sebagai daftar interpretasi indeks (dalam skala 100) sebagai berikut:

1. 20,00 – 46,67 : Rendah
2. 46,68 – 73,35 : Sedang
3. 73,36 – 100 : Tinggi

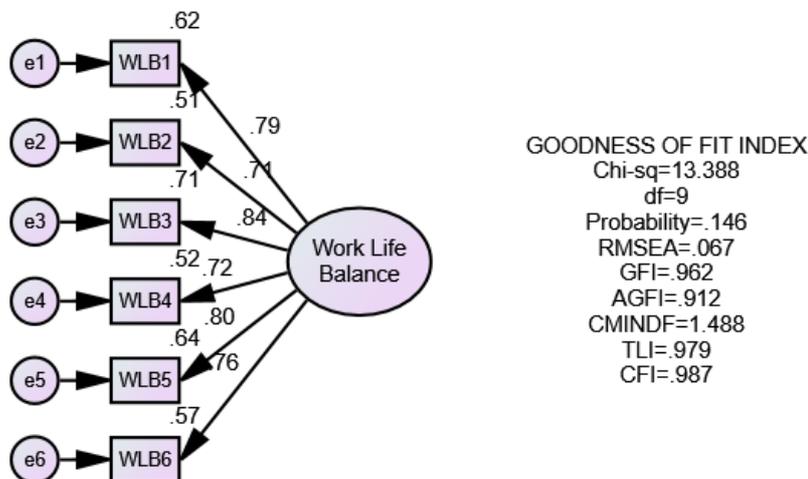
Variabel	Rata-Rata Nilai Indeks	Kategori
<i>Work-life Balance</i>	78.93	Tinggi
<i>Employee Engagement</i>	75.92	Tinggi
<i>Job Satisfaction</i>	76.37	Tinggi

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel yaitu variabel *Work-life Balance*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* dengan nilai indeks rata-rata secara keseluruhan termasuk dalam kategori tinggi dengan rentang skala berada pada 20-100.

Analisis SEM

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

Gambar 1
Model CFA Konstruk Eksogen



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

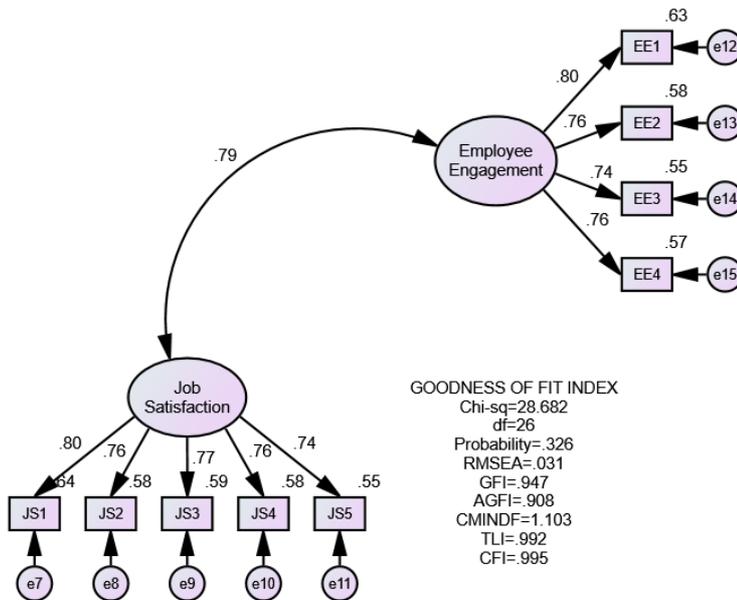
Tabel 1
Uji CFA Konstruk Eksogen

Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	CR	AVE
Work Life Balance	WLB1	0.789	0.623	0.377	0.898	0.595
	WLB2	0.712	0.507	0.493		
	WLB3	0.840	0.706	0.294		
	WLB4	0.724	0.524	0.476		
	WLB5	0.800	0.640	0.360		
	WLB6	0.756	0.572	0.428		
	Sigma	4.621	3.571	2.429		
	Sigma ²	21.354				

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Gambar 2
Model CFA Konstruk Endogen



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

Tabel 2
Uji CFA Konstruk Endogen

Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	CR	AVE
Job Satisfaction	JS1	0.801	0.642	0.358	0.877	0.588
	JS2	0.764	0.584	0.416		
	JS3	0.769	0.591	0.409		
	JS4	0.758	0.575	0.425		
	JS5	0.740	0.548	0.452		
	Sigma	3.832	2.939	2.061		
	Sigma ²	14.684				

<i>Employee Engagement</i>	EE1	0.795	0.632	0.368	0.849	0.584
	EE2	0.765	0.585	0.415		
	EE3	0.739	0.546	0.454		
	EE4	0.757	0.573	0.427		
	Sigma	3.056	2.336	1.664		
	Sigma ²	9.339				

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022.

Uji Normalitas Data

Tabel 3
Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EE4	1.000	5.000	-.202	-.862	.280	.597
EE3	1.000	5.000	-.319	-1.358	.542	1.156
EE2	1.000	5.000	-.359	-1.531	.709	1.512
EE1	1.000	5.000	-.158	-.673	.465	.991
JS5	2.000	5.000	.254	1.082	-.885	-1.885
JS4	2.000	5.000	.025	.105	-.871	-1.855
JS3	2.000	5.000	.056	.238	-.870	-1.853
JS2	1.000	5.000	-.349	-1.489	.428	.911
JS1	1.000	5.000	-.190	-.808	-.129	-.274
WLB6	1.000	5.000	-.485	-2.069	.190	.404
WLB5	1.000	5.000	-.495	-2.112	.493	1.051
WLB4	2.000	5.000	.040	.169	-1.059	-2.256
WLB3	2.000	5.000	-.181	-.772	-.927	-1.975
WLB2	2.000	5.000	-.140	-.597	-.795	-1.695
WLB1	2.000	5.000	.003	.011	-1.086	-2.314
Multivariate					-10.001	-2.312

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Pada penelitian kali ini, hasil tabel 3 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini data terdistribusi normal karena memiliki nilai *critical ratio (c.r)* di bawah nilai mutlak ± 2.58 .

Uji Outliers

Tabel 4
Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*)

<i>Mahalanobis Distance</i> Tertinggi	Nilai Chi-Square	Kesimpulan
30.609	37.697	Tidak ada kasus multivariate outliers.

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Dapat disimpulkan bahwa tidak ada kasus multivariate outliers pada data karena nilai tertinggi Mahalanobis D-Squared pada data sebesar 30.609 dimana nilai ini lebih kecil dari 37.697.

Uji Singularity dan Multicollinearity

Tidak terdapat masalah singularitas karena nilai *determinant of sample covariance matrix* lebih besar dari 0 dan juga data penelitian sudah bisa *running* dengan baik di aplikasi AMOS yang berarti memang tidak terjadi masalah singularitas serta tidak terdapat masalah multikolinearitas karena nilai korelasi antar item kurang dari 0.9.

Nilai Standardize Residual Covariances

Berdasarkan hasil *output standardized residual covariances* mayoritas item sudah berada pada ambang batas $\pm 2,58$ sehingga model penelitian sudah baik.

Reliability and Variance Extract

Tabel 5
Reliability dan Variance Extract

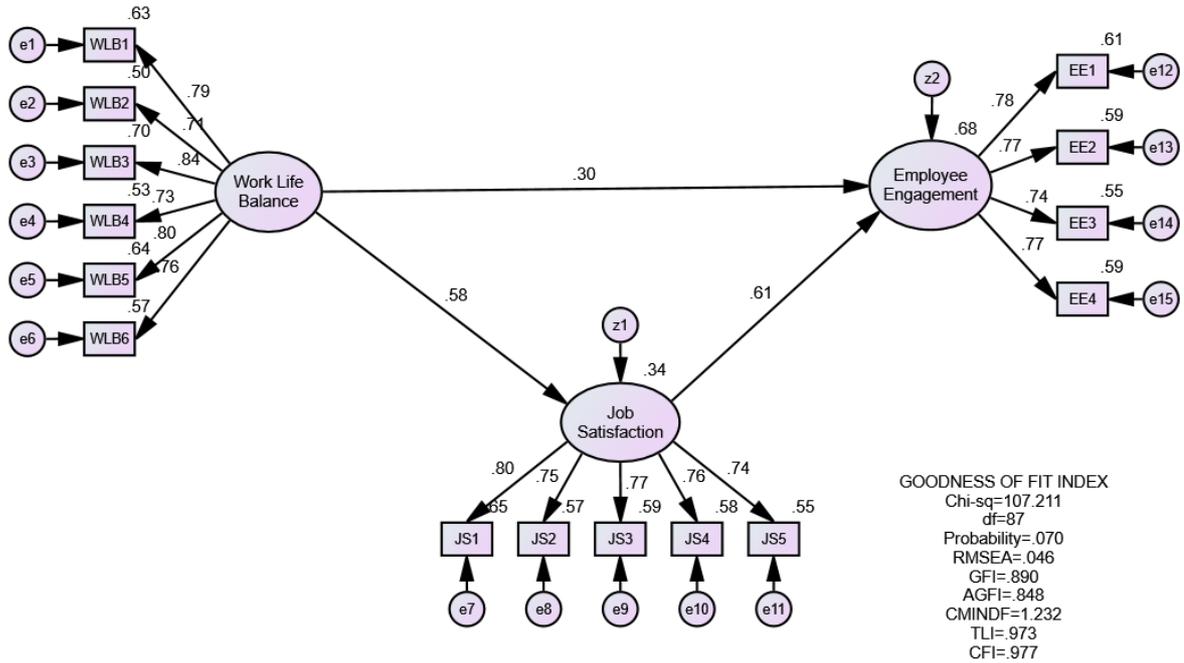
No	Variabel	Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	CR	Average Variance Extracted (AVE)
1	Work Life Balance	WLB1	0.789	0.623	0.377	0.898	0.595
		WLB2	0.712	0.507	0.493		
		WLB3	0.840	0.706	0.294		
		WLB4	0.724	0.524	0.476		
		WLB5	0.800	0.640	0.360		
		WLB6	0.756	0.572	0.428		
		Sigma	4.621	3.571	2.429		
		Sigma ²	21.354				
2	Job Satisfaction	JS1	0.801	0.642	0.358	0.877	0.588
		JS2	0.764	0.584	0.416		
		JS3	0.769	0.591	0.409		
		JS4	0.758	0.575	0.425		
		JS5	0.740	0.548	0.452		
		Sigma	3.832	2.939	2.061		
		Sigma ²	14.684				
		3	Employee Engagement	EE1	0.795		
EE2	0.765			0.585	0.415		
EE3	0.739			0.546	0.454		
EE4	0.757			0.573	0.427		
Sigma	3.056			2.336	1.664		
Sigma ²	9.339						

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas masing-masing indikator memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,5 sehingga disimpulkan bahwa masing-masing indikator adalah valid. Selain itu variabel juga dikatakan valid karena pada tabel *Average Variance Extracted* menunjukkan nilai 0,595; 0,588; 0,584 (lebih besar dari 0,5). Nilai CR yang diperoleh adalah 0.898; 0,877; 0,849 (lebih besar dari 0,7) menunjukkan bahwa CFA konstruk eksogen adalah reliabel.

Full Model Struktural

Gambar 3
Full Model Struktural



Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Tabel 6
Uji Kecocokan Model Struktural

Goodness of Fit Indeks	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi – Square	≤ 109,773	107,211	Good Fit
Probability	≥ 0,05	0,070	Good Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,046	Good Fit
GFI	≥ 0,90	0,890	Marginal Fit
AGFI	≥ 0,90	0,848	Marginal Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,232	Good Fit
TLI	≥ 0,90	0,973	Good Fit
CFI	≥ 0,90	0,977	Good Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, model sudah baik karena semua kriteria sudah sesuai dengan *goodness of fit index* dengan kategori *good fit* dan dua indeks dengan kategori *marginal fit*. Hasil analisis menunjukkan nilai *Chi-Square* sebesar 107,211 dengan tingkat signifikansi 0,07.

Uji Hipotesis

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JobSatisfaction <--- WorkLifeBalance	.594	.111	5.341	***	par_14
EmployeeEngagement <--- WorkLifeBalance	.267	.091	2.923	.003	par_13
EmployeeEngagement <--- JobSatisfaction	.537	.105	5.116	***	par_15

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karena nilai CR sebesar 5,341 dimana nilai ini lebih besar dari 1,96 dan juga nilai *p-value* jauh

- lebih kecil dari 0,05.
2. *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karena nilai CR sebesar 2,923 dimana nilai ini lebih besar dari 1,96 dan juga nilai *p-value* sebesar 0,003 atau lebih kecil dari 0,05.
 3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karena nilai CR sebesar 5,116 dimana nilai ini lebih besar dari 1,96 dan juga nilai *p-value* jauh lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Tabel 8
Direct Effect

	WorkLifeBalance	JobSatisfaction	EmployeeEngagement
JobSatisfaction	.584	.000	.000
EmployeeEngagement	.300	.614	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Tabel 8 menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara *Work-life Balance* terhadap *Job Satisfaction* adalah sebesar 0,584; pengaruh *Work-life Balance* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,300; dan pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,614.

Tabel 9
Indirect Effect

	WorkLifeBalance	JobSatisfaction	EmployeeEngagement
JobSatisfaction	.000	.000	.000
EmployeeEngagement	.359	.000	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022.

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Work-life Balance* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,359.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti tingkat keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi karyawan dapat memengaruhi tingkat ketertarikan karyawan. Perusahaan yang mengusahakan *work-life balance* berada di level yang baik, maka karyawan akan merasa lebih *engage* baik ke pekerjaannya maupun ke perusahaan. Nilai *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator WLB3 yaitu indikator yang mengukur rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga dengan nilai 0,84. Salah satu upaya yang dapat dilakukan PT Barata Indonesia adalah menerapkan kebijakan *family-friendly policies* dapat memberikan *support* ke karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara kehidupan pekerjaan dan keluarga (Healy, 2004). Hal ini dapat dicontohkan dengan perusahaan memberikan hak cuti keluarga yang mana perusahaan juga tetap harus membayarkan hak karyawan yang lain atau *paid family leave*. Dalam mewujudkan program tersebut, PT Barata Indonesia juga perlu memerhatikan sistem formal seperti perjanjian antara kedua belah pihak. Sistem formal bertujuan untuk mengikat pihak karyawan dan perusahaan agar tidak ada pihak yang dirugikan. Ketika terjadi pelanggaran dari kedua belah pihak, terdapat kesepakatan yang jelas mengatur dan mengikat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti tingkat keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi karyawan dapat memengaruhi rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Nilai *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator JS1 yaitu indikator yang kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan dengan nilai 0,80. Salah satu upaya yang dapat dilakukan PT Barata Indonesia adalah dengan menerapkan *family-friendly environment* yang mana memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan komitmen pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga (Kaiser et al., 2011). Perusahaan mendukung karyawan untuk dapat memenuhi komitmen profesional dan pribadi seperti tanggung jawab terhadap keluarga. Menurut Kaiser (2011), *family-friendly environment* dapat diwujudkan dengan menerapkan waktu kerja yang fleksibel (sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan), bekerja dari jarak jauh untuk karyawan wanita yang baru melahirkan, *job sharing*, atau bahkan dengan memberikan akses ke

tempat penitipan anak. Kebutuhan yang paling dibutuhkan oleh karyawan yang sudah memiliki anak adalah *day care* atau akses ke tempat penitipan anak dari perusahaan (Ferrer & Gagné, 2009). Alasannya adalah para karyawan tersebut lebih merasa tenang dan nyaman ketika bekerja tanpa harus memikirkan masalah yang ditinggalkan di rumah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap keterikatan karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik dan tinggi. Nilai *loading factor* tertinggi terdapat pada indikator EE1 yaitu indikator yang mengukur rasa memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan nilai 0,78. Salah satu upaya untuk mempertahankan karyawan adalah dengan membuat karyawan merasa puas dan nyaman saat bekerja yang dapat dilakukan dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan. Menurut pendapat dari Gilmer, dalam Ristiyahana (2015), salah satu caranya adalah dengan menempatkan karyawan di pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Selanjutnya, perusahaan juga perlu memerhatikan lingkungan kerja seperti hubungan antara atasan dan bawahan serta antara rekan kerja. Tidak hanya itu, fasilitas yang ada di perusahaan juga perlu diperhatikan agar tercipta iklim yang nyaman dan kondusif sehingga karyawan akan menikmati waktu serta suasana bekerja. Terakhir, perusahaan juga perlu memerhatikan tunjangan dan peluang kenaikan jabatan agar karyawan merasa puas. Dengan memberikan kepuasan tersebut, tingkat keterikatan karyawan akan lebih baik dari sebelumnya.

Keterbatasan Penelitian

1. Kuesioner penelitian hanya disebarikan ke karyawan organik PT Barata Indonesia. Jika pendistribusian kuesioner dilakukan juga ke karyawan non-organik, maka hasil penelitian berbeda.
2. Jawaban ekstrim serta tidak valid dan reliabel tetap dimasukkan ke dalam perhitungan.

Saran Untuk Penelitian Mendatang

1. Memperluas cakupan objek penelitian yang digunakan seperti pada perusahaan konstruksi lain yang memiliki jumlah karyawan lebih banyak dari PT Barata Indonesia atau pada perusahaan badan usaha milik negara lainnya.
2. Menambahkan beberapa variabel penelitian di penelitian yang akan datang seperti *organizational commitment*, *authentic leadership*, atau *organizational citizenship behaviour*. Penambahan variabel dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi *employee engagement*.

REFERENSI

- AL-Omari, G. I., Hanandeh, R., Al-Somaidae, M. M., al Jarrah, M. A., & Alnajdawi, S. (2020). Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels. *Management Science Letters*, 10(4), 871–880. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.009>
- Alvi, A. K., Cheema, Q. I., & Haneef, M. (2014). Does the relationship of work life balance and management leadership with employee job engagement exist in banks of Lahore? *Science International*, 26(4), 1761–1763.
- Bellani, E., Rezky Ramadhani, S., & Tamar, M. (2018). *Job Satisfaction as Predictor of Employee Engagement*.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business ...*, 3(2), 54–68.
- Chaurasia, S. and Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 16 No. 4, pp. 465-493.
- Cheng, C., Lay, K.-L., Hsu, Y.-F., & Tsai, Y.-M. (2021). Can Likert scales predict choices? Testing the congruence between using Likert scale and comparative judgment on measuring attribution. *Methods in Psychology*, 5, 100081. <https://doi.org/10.1016/j.metip.2021.100081>
- Chunghtai, T. (2013). Role of HR practices in turnover intentions with the mediating effect of employee engagement. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 2 No.10. pp. 2224-2899
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit UNDIP.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Kahn, W. A., & Kahn, W. A. (2010). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaiser, S., Ringlsetter, M. J., Eikhof, D. R., & Cunha, M. P. E. (2011). Creating balance: International perspectives on the work-life integration of professionals. *Creating Balance: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, April 2017, 1–328. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5>
- Larasati, D. P., Hasanati, N., & Istiqomah, -. (2019). *The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation*. 304(Acpch 2018), 390–394. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016b). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Pathak, K., & Lawande, N. (2021). Work Life balance major key driver for Employee Engagement. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 6).
- Pritchard, K. (2008). Employee engagement in the UK: meeting the challenge in the public sector. *Emerald Group Publishing Limited*, ISSN 1477-7282. <https://emerald.proxy.undip.ac.id/insight/content/doi/10.1108/14777280810910302/full/pdf?title=employee-engagement-in-the-uk-meeting-the-challenge-in-the-public-sector>
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals.

- International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722>
- Rivai, Veithzal. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivera, J. R. D., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2018). Using structural equation modeling: patterns and trends of publications in Brazilian journals. *Revista de Gestão*, 25(3), 291–302. <https://doi.org/10.1108/rege-05-2018-036>
- Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852. <https://doi.org/10.18421/TEM102-44>
- 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., & 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>
- View, J. C., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of Work Life Balance on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY SCIENCES AND ENGINEERING*, 5(9). <https://www.researchgate.net/publication/324646756>
- Van der Voordt, D.J.M., Brunia, S. and Appel-Meulenbroek, R. (2017), “Satisfaction”, in Jensen, P. A. and Van der Voordt, D.J.M. (Eds), *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers: How to Manage and Measure Adding Value*, New York, NY: Routledge, pp. 67-85.