



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Management***

##### **2.1.1 Definisi *Management***

Menurut Kinicki & Williams (2009) *management* merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan orang-orang yang bekerja melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan mengendalikan sumber daya organisasi lainnya. Merujuk pada referensi lain, *management* didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2009). Adapun menurut Griffin (2016) *management* merupakan serangkaian kegiatan termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi meliputi manusia, keuangan, fisik, dan informasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi *management* yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini penulis menggunakan definisi *management* menurut Robbins & Coulter (2009) sebagaimana *management* didefinisikan sebagai suatu proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi *Management***

Menurut Henry Fayol, seorang pengusaha asal Prancis dalam buku *Organizational Behavior* (Robbins & Judge, 2013) terdapat empat fungsi *management* untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien sebagai berikut :

#### *1. Planning*

Merupakan proses penetapan tujuan, menjelaskan tujuan organisasi, membangun strategi keseluruhan dan mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan suatu aktivitas.

#### *2. Organizing*

Merupakan proses pengelompokan tugas yang diperlukan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengkoordinasikan aktivitas kerja.

#### *3. Leading*

Merupakan proses memberikan motivasi kepada karyawan, menciptakan komunikasi yang efektif dan bertindak ketika terjadi konflik antar anggota dalam organisasi.

#### *4. Controlling*

Merupakan proses untuk memastikan semua aktivitas berjalan sebagaimana mestinya dengan memantau kinerja dan memastikan kesesuaian dengan tujuan yang telah ditetapkan.

## ***2.2 Human Resources Management***

### ***2.2.1 Definisi Human Resources Management***

Menurut Noe *et al.*, (2016) *human resources management* merupakan suatu kebijakan dan praktik untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. *Human resources management* memiliki peran penting dalam mendukung strategis bisnis organisasi dengan menganalisis dan merancang pekerjaan, menentukan berapa banyak karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, memberikan pelatihan kepada karyawan tentang pekerjaan mereka dan mempersiapkan mereka untuk masa depan, mengevaluasi kinerja karyawan, memberi penghargaan kepada karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Menurut Nickels *et al.*, (2012) *human resources management* merupakan suatu proses dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan kemudian merekrut, memilih, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, memberi kompensasi, dan menjadwalkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Dessler (2015) *human resources management* merupakan suatu proses melalui perolehan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

Berdasarkan definisi yang telah dijabarkan, penulis dapat menyimpulkan bahwa *human resources management* merupakan kebijakan, praktik, mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan serta memiliki peran penting dalam mendukung strategis bisnis organisasi melalui berbagai proses (Noe *et al.*, 2016).

### **2.2.2 Fungsi *Human Resources Management***

Menurut Dessler (2015) suatu organisasi terdiri dari orang-orang dengan peran yang ditugaskan secara formal yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dengan mengelola sumber daya manusia organisasi. Karena itu dibutuhkan konsep dan teknik dengan melibatkan beberapa fungsi *human resources management* sebagai berikut :

1. Melakukan analisis pekerjaan terlebih dahulu, salah satunya yaitu menentukan sifat pekerjaan untuk masing-masing karyawan.
2. Membuat perencanaan terkait kebutuhan tenaga kerja baru dan melakukan proses rekrut karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Melakukan proses seleksi kepada calon karyawan baru.
4. Melakukan orientasi dan memberikan pelatihan untuk karyawan baru yang telah diseleksi.
5. Menentukan kompensasi karyawan dengan mengelola upah dan gaji.
6. Menyediakan sistem insentif dan *benefit* untuk karyawan.
7. Melakukan proses penilaian kinerja kepada seluruh karyawan.
8. Menciptakan komunikasi dengan karyawan dalam bentuk wawancara, konseling ataupun kedisiplinan.
9. Memberikan pelatihan dan pengembangan kepada manajer.
10. Membangun komitmen karyawan.

## **2.3 Variabel Penelitian**

### **2.3.1 *Life Satisfaction***

#### **2.3.1.1 Definisi *Life Satisfaction***

Menurut Niharika & Kiran (2014) *life satisfaction* merupakan tingkat dimana seseorang merasa positif maupun negatif tentang kehidupan mereka. Hal ini berkaitan dengan sikap atau respon emosional terhadap pekerjaan serta kondisi fisik dan sosial pada tempat kerja. Ada dua emosi yang dapat mempengaruhi cara orang memandang *life satisfaction* mereka, antara lain harapan dan optimisme, keduanya terdiri dari proses kognitif yang biasanya berorientasi pada pencapaian tujuan dan persepsi tujuan tersebut (Niharika & Kiran, 2014). Adapun menurut Pavot & Diener (1993) dalam Nemati & Maralani (2016) mendefinisikan *life satisfaction* sebagai perspektif dan evaluasi seseorang terhadap kehidupannya secara keseluruhan atau beberapa aspek kehidupan. Jika evaluasi mereka terhadap kehidupannya sesuai dengan harapan mereka sendiri, maka akan memiliki *life satisfaction* yang tinggi (Kong & You, 2011). Selain itu, *life satisfaction* merupakan cerminan keseimbangan antara keinginan dan keadaan seseorang saat ini. Dengan kata lain, semakin besar kesenjangan antara tingkat keinginan dan kondisi seseorang saat ini, semakin rendah kepuasannya (Diener & Diener, 2009 dalam Nemati & Maralani, 2016).

Ackerman (2019) menyatakan bahwa terdapat dua jenis teori utama terkait *life satisfaction* yaitu teori *bottom up* dan teori *top down*. Teori *bottom-up* menyatakan bahwa seseorang merasakan *life satisfaction* secara keseluruhan dalam berbagai bidang area, seperti pekerjaan, hubungan, keluarga, teman, pengembangan pribadi, dan

kesehatan. Di sisi lain, teori *top-down* menyatakan bahwa *life satisfaction* secara keseluruhan mempengaruhi atau bahkan menentukan kepuasan dalam banyak domain berbeda. Pendapat lain datang dari Erdogan *et al.*, (2012) menyatakan bahwa *life satisfaction* dalam teori *top down* didefinisikan sebagai fungsi dari sifat-sifat kepribadian seperti kesesuaian, keterbukaan, hati nurani, dan sebagainya.

Meningkatkan *life satisfaction* menjadi salah satu peran penting dalam suatu perusahaan. Ketika manajemen memperhatikan kebutuhan seluruh karyawan secara maksimal, maka akan menciptakan kebahagiaan pada diri karyawan. Karyawan yang bahagia atau merasakan suasana hati positif akan lebih menggunakan kreativitas mereka, lebih percaya diri, lebih memiliki kemampuan bersosialisasi, dan lebih efektif dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang mengalami suasana hati positif menandakan bahwa kehidupannya berjalan dengan baik, tujuannya terpenuhi, dan sumber daya memadai (Lyubomirsky *et al.*, 2005). Kepuasan dalam domain kehidupan utama antara lain kehidupan kerja, kehidupan keluarga, kehidupan rumah, kehidupan santai dapat berkontribusi langsung terhadap *life satisfaction* seseorang secara keseluruhan (Sirgy *et.al*, 2001).

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan di atas, dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi Niharika & Kiran (2014) yang dimana *life satisfaction* merupakan tingkat dimana seseorang merasa positif ataupun negatif tentang kehidupan mereka. Hal ini berkaitan dengan sikap atau respon emosional terhadap pekerjaan serta kondisi fisik dan sosial pada tempat kerja.

### 2.3.1.1 Aspek-Aspek *Life Satisfaction*

Menurut Huebner (2004) *life satisfaction* memiliki dua ukuran model, antara lain adalah *unidimensional* dan *multidimensional*. Dalam ukuran model *unidimensional*, seseorang diberikan kebebasan guna mendapatkan tanggapan berdasarkan kriteria yang mereka pilih sendiri dalam menentukan *life satisfaction* secara menyeluruh atau beberapa aspek. Selain itu, model pengukuran secara *multidimensional* menekankan penilaian *life satisfaction* dengan cara menuntut seseorang untuk mengevaluasi kehidupannya dengan beberapa faktor, antara lain keluarga, teman, diri sendiri, dan lingkungan sekitar yang dianggap penting untuk mengevaluasi kehidupannya secara keseluruhan.

Pada pengukuran terkait *life satisfaction*, terdiri dari beberapa aspek item sebagai proses penilaian kognitif dengan menggunakan *Satisfaction With Life Scale* (SWLS), skala ini dirancang dengan berbagai komponen untuk penilaian keseluruhan dari kehidupan mereka (Diener *et al.*, 1985). Berdasarkan Diener *et al.*, (1985) komponen penilaian tersebut dikaitkan dengan lima item pernyataan sebagai berikut :

- a) Pada sebagian aspek, kehidupan saya mendekati ideal.
- b) Kondisi kehidupan saya sangat baik.
- c) Saya merasa puas dengan kehidupan saya.
- d) Sejauh ini, saya telah mendapatkan hal-hal penting yang saya inginkan dalam kehidupan saya.
- e) Jika saya dapat mengulangi kembali kehidupan saya, saya hampir tidak akan merubah apapun.

### **2.3.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Life Satisfaction***

Menurut Diener & Ryan (2009) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *life satisfaction* yang akan dijelaskan sebagai berikut :

#### **a. Hubungan Sosial**

Kesejahteraan *life satisfaction* secara konsisten berkorelasi dengan tingkat sosialitas yang tinggi. Seseorang yang memiliki lebih banyak teman dan anggota keluarga cenderung memiliki tingkat kesejahteraan *life satisfaction* yang tinggi. Selain itu, *life satisfaction* juga dipengaruhi oleh kecenderungan seseorang untuk memiliki hubungan yang lebih dekat dan memperoleh dukungan dari hubungan sosial tersebut (Diener & Biswas-Diener, 2008 dalam Diener & Ryan, 2009). Para peneliti menunjukkan bahwa bagian terbaik dalam keseharian seseorang adalah ketika mereka terlibat dalam interaksi sosial. Secara umum, seseorang akan lebih bahagia ketika mereka berada disekitar orang lain (Kahneman & Krueger, 2006 dalam Diener & Ryan, 2009). Dengan kesejahteraan *life satisfaction* yang tinggi, seseorang cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri, kemampuan kepemimpinan, kemampuan bersosialisasi yang lebih tinggi, dan lebih banyak teman untuk menghasilkan sistem dukungan sosial (Cunningham, 1988 dalam Diener & Ryan, 2009).

b. Pekerjaan dan Pendapatan

Tingkat *life satisfaction* seseorang juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi serta pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan (Graham & Pettinato, 2002 dalam Diener & Ryan, 2009). Seseorang yang memiliki kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat *life satisfaction* yang tinggi (Wright & Staw, 1999 dalam Diener & Ryan, 2009). Para peneliti menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan akan berpengaruh terhadap produktivitas dan peningkatan kreativitas sehingga menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik (Staw *et al.*, 1994 dalam Diener & Ryan, 2009).

c. Kesehatan

Beberapa penelitian memberikan bukti bahwa kesejahteraan kehidupan seseorang meningkatkan kesehatan. Secara umum, ketika kesejahteraan subjektif tinggi maka seseorang akan memiliki kesehatan yang lebih baik dan lebih sedikit gejala fisik yang tidak menyenangkan (Roysambu *et al.*, 2003 dalam Diener & Ryan, 2009). Dengan demikian, seseorang dapat lebih maksimal dalam memenuhi segala aspek dalam kehidupannya.

d. Manfaat Seseorang secara Sosial

Tingkat *life satisfaction* yang tinggi tidak hanya menguntungkan bagi seseorang, tetapi juga bermanfaat bagi orang lain secara keseluruhan. *Life satisfaction* meningkat ketika seseorang dapat bermanfaat terhadap lingkungan sosialnya, mereka akan lebih sering terlibat dalam berbagai macam kegiatan (Tov & Diener, 2008, dalam Diener & Ryan, 2009).

### **2.3.2 Employee Engagement**

*Employee engagement* merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasa terlibat, puas, dan antusias dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih semangat dengan pekerjaannya dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan. Sementara itu, karyawan yang memiliki *engagement* rendah pada dasarnya tidak perhatian terhadap pekerjaan mereka. Mereka hadir untuk bekerja namun tidak memiliki energi atau semangat dalam pekerjaan tersebut. Selain itu, perusahaan dengan karyawan yang sangat terlibat memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, yang membantu menjaga biaya perekrutan dan pelatihan, sehingga tetap rendah. Dan kedua hasil ini, kinerja yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah akan berkontribusi terhadap kinerja keuangan yang unggul (Robbins & Coulter, 2009).

Menurut Noe *et al.*, (2015) *employee engagement* adalah sejauh mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan kekuatan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka. *Employee engagement* yang tinggi cenderung memungkinkan mereka untuk memenuhi nilai-nilai penting. Konsultan di Gallup menemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang terlibat tinggi memiliki kepuasan pelanggan yang lebih besar, produktivitas, dan profitabilitas. Adapun menurut Catlette & Haden (2001) dalam Hanaysha (2016) *employee engagement* merupakan perilaku positif dan sikap yang berhubungan dengan psikologis, yang bertujuan untuk menginspirasi karyawan sehingga menumbuhkan rasa antusias pada karyawan dalam mengekspresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif,

dan fisik ketika melakukan pekerjaan. Suatu organisasi dengan karyawan yang terlibat memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi, lebih produktif, lebih menguntungkan (Harter *et al.*, 2002 dalam Hanaysha, 2016).

Berdasarkan analisis teoritis dari Schaufeli *et al.*, (2006) *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi mendasar yang telah diidentifikasi dari kesejahteraan terkait dengan pekerjaan, beberapa dimensi dalam *employee engagement* diantaranya adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Schaufeli *et al.* (2006) *vigor* merupakan suatu kondisi dimana karyawan memiliki tingkat energi dan ketahanan mental pada saat bekerja, menumbuhkan rasa keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya, tidak mudah merasa lelah, dan memiliki ketekunan bahkan dalam menghadapi situasi sulit. Kemudian, *dedication* merupakan pengabdian diri seorang karyawan untuk mencapai keberhasilan perusahaan, kondisi ini ditandai dengan rasa antusias, kebanggaan, inspirasi, dan menantang. Lalu yang terakhir adalah *absorption*, merupakan kondisi dimana seorang karyawan konsentrasi dan serius dalam bekerja, menikmati pekerjaannya sehingga merasa waktu berlalu begitu cepat, sulit melepaskan diri dari pekerjaannya sehingga melupakan segala hal di sekitarnya.

Dalam penelitian ini, definisi yang digunakan oleh penulis yaitu definisi dari Catlette & Haden (2001) dalam Hanaysha (2016) yang dimana *employee engagement* merupakan perilaku positif dan sikap yang berhubungan dengan psikologis, yang bertujuan untuk menginspirasi karyawan sehingga menumbuhkan rasa antusias pada karyawan dalam mengekspresikan dan mempersiapkan diri secara emosional, kognitif, dan fisik ketika melakukan pekerjaan.

### **2.3.2.1 Langkah-Langkah Meningkatkan *Employee Engagement***

Menurut Smith & Markwick (2009) *employee engagement* secara konsisten ditampilkan sebagai sesuatu yang diberikan oleh karyawan yang dapat memberi manfaat bagi organisasi melalui komitmen, menggunakan bakat secara maksimal dan mendukung tujuan dan nilai organisasi. Karyawan yang merasakan keterikatan pada organisasi mereka, akan menginvestasikan diri mereka tidak hanya dalam peran, tetapi juga dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam praktiknya, terdapat beberapa hal yang dapat mendorong *employee engagement* adalah sebagai berikut :

#### **1. Sifat Pekerjaan**

Sifat pekerjaan karyawan memiliki pengaruh yang jelas pada tingkat keterlibatan mereka. Pentingnya memiliki pekerjaan yang menantang dan beragam yang memanfaatkan keterampilan lama dan baru. Pekerjaan itu perlu dianggap kreatif dan menggairahkan bagi karyawan. Karyawan juga perlu merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan penting bagi diri mereka sendiri dan orang lain.

#### **2. Pekerjaan yang Bermakna dan Bertujuan**

Pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan dan makna yang jelas, merupakan hal penting untuk keterlibatan. Karyawan perlu merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka dan organisasi mereka lakukan, dan mereka perlu merasa seolah-olah mereka membuat perbedaan. Memiliki garis pandang antara kinerja individu dan organisasi, dan organisasi yang menunjukkan betapa pentingnya peran individu bagi keberhasilan organisasi, mungkin penting dalam memungkinkan hal ini.

### 3. Peluang Pengembangan

Memiliki peluang pertumbuhan karier, pengembangan dan pelatihan dianggap penting dalam memungkinkan karyawan untuk terlibat dengan organisasi. Agar karyawan berkinerja baik, mereka perlu memiliki keterampilan yang tepat untuk pekerjaan itu, dan peran mereka perlu mencakup pekerjaan yang diketahui karyawan, tetapi dengan ruang lingkup untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan peran itu. Pengembangan ini perlu didorong oleh para manajer dan organisasi, dan mekanisme umpan balik terus menerus harus ada untuk mengatasi kebutuhan pengembangan karyawan. Karyawan yang terlibat merasa diberdayakan, percaya diri dalam mencapai peran mereka dan memiliki peluang untuk melakukan yang terbaik.

### 4. Penghargaan dan Pengakuan

Menerima pengakuan dan penghargaan tepat waktu adalah pendorong utama keterlibatan. Tingkat formalitas pengakuan tersebut ditentukan oleh keadaan dan apa yang sesuai. Seorang karyawan perlu merasa dihargai dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

### 5. Hubungan yang Efektif

Membangun hubungan yang baik antara rekan kerja adalah penting, terutama hubungan antara karyawan dan manajer. Hubungan ini harus bersifat timbal balik, yaitu meluangkan waktu untuk mendengarkan satu sama lain. Seperti menghargai prestasi, dan menunjukkan kepercayaan dengan memberikan otonomi. Mengembangkan rasa saling menghormati dan kepercayaan antara karyawan dan

manajer dipandang sebagai kunci untuk memungkinkan karyawan untuk terlibat dengan organisasi. Karyawan ingin dihormati, maka dari itu individu dan budaya perlu menyampaikan ini.

#### 6. Komunikasi yang Berkualitas

Karyawan dapat terlibat dalam suatu organisasi jika mereka dapat memahami nilai dan tujuan organisasi dan perkembangannya. Mereka perlu memahami bagaimana peran mereka sendiri berkontribusi pada hal-hal ini, dan sumber daya yang tersedia untuk menyampaikannya, serta merasa mendapat informasi tentang apa yang terjadi dalam organisasi. Melalui komunikasi yang formal dan terbuka antara manajer dan karyawan, akan memiliki peluang untuk umpan balik tanpa takut terhadap dampak, karyawan akan lebih mudah mengakses informasi. Berkonsultasi dengan karyawan dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan mereka untuk merasa bahwa mereka didengar, dan dapat menanamkan rasa kepemilikan atas hasilnya.

#### 7. Kepemimpinan yang Menginspirasi

Para pemimpin dan manajer yang menginspirasi dapat memberi karyawan otonomi untuk membuat keputusan dengan tujuan yang jelas. Perusahaan harus memberi manajer fleksibilitas untuk menanamkan ini dalam diri karyawan dan mengadopsi gaya manajemen kolaboratif.. Manajer juga harus secara nyata berkomitmen pada organisasi dan menunjukkan tanggung jawab yang tulus kepada karyawan mereka dan komunitas yang lebih luas, terutama dalam hal kesejahteraan mereka.

### **2.3.3 Work-Life Balance**

#### **2.3.3.1 Definisi Work-Life Balance**

*Work-life balance* menurut Daipura & Kakar (2013) merupakan sejauh mana seseorang menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan sehingga merasa nyaman dengan komitmen terhadap pekerjaan dan keluarga. *Konsep work-life balance* dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pada dasarnya saling melengkapi satu sama lain dalam mewujudkan kelengkapan hidup seseorang. Namun, *work-life balance* lebih sering dipandang sebagai tujuan yang saling bersaing yang menuntut prioritas dan karenanya mensubsidi kehidupan yang lebih penuh. Keseimbangan antara pekerjaan, pekerjaan pribadi dan waktu pribadi harus dijaga sebaik mungkin. Dengan adanya perubahan gaya hidup, kehidupan kerja yang menuntut, disintegrasi sistem keluarga, orang sering mengeluh karena tidak menemukan cukup waktu atau terlalu lelah (Daipura & Kakar, 2013).

Menurut Tziner *et al.*, 2015 dalam Soomro *et al.*, (2018) *work-life balance* adalah menentukan berapa banyak waktu yang tersedia bagi seorang karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan keluarga dan pekerjaan. Karenanya, *work-life balance* adalah rasio pembagian waktu oleh karyawan antara pekerjaan dan keluarga. Ketidakseimbangannya dalam bentuk apapun, ketika pekerjaan meluas ke ranah keluarga atau masalah keluarga meluas ke ranah kerja merupakan potensi penyebab stres dan sikap kerja yang tidak konstruktif, yang secara positif terkait dengan kelelahan.

Pendapat lain datang dari Jones (2003) dalam Daipura & Kakar (2013) menyatakan bahwa *work-life balance* dimaksudkan untuk mengartikulasikan semua keinginan seseorang, bukan hanya mereka yang memiliki keluarga atau tanggung jawab kepedulian untuk mencapai dan mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan mereka yang dibayar dan pekerjaan mereka di luar, apapun kehidupan mereka mulai dari pengasuhan anak, pekerjaan rumah tangga, rekreasi, dan pengembangan diri. Adapun menurut Hill *et al.*, (2001) dalam Talukder *et al.*, (2018) *work-life balance* merupakan kemampuan seseorang untuk memenuhi komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga serta kegiatan lain di luar pekerjaan

*Work-life balance* berkontribusi pada kehidupan yang sehat, bahagia, dan sukses. Hal tersebut selalu menjadi perhatian utama bagi seseorang yang menginginkan *work-life balance* yang baik dan mempengaruhi kualitas kehidupan (Guest, 2002 dalam Soomro *et al.*, 2018). Kemudian, Byrne (2005) dalam Johari *et al.*, (2018) menegaskan bahwa keberhasilan dalam mencapai *work-life balance* dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi karena karyawan lebih termotivasi dan berkurangnya tingkat stress. Dengan ini, karyawan akan merasa dihargai oleh organisasi. Selain itu, *work-life balance* juga dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat absensi dan *turnover*.

Dalam penelitian ini, penulis mengacu kepada definisi menurut Hill *et al.*, (2001) dalam Talukder *et al.*, (2018) yang mendefinisikan *work-life balance* sebagai kemampuan seseorang untuk memenuhi komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga serta kegiatan lain di luar pekerjaan

### **2.3.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance***

Menurut Poulouse & Sudarsan (2017) mengembangkan dan memvalidasi ukuran *work-life balance* merupakan elemen penting untuk pemetaan lingkungan kerja yang berlaku di organisasi telah diakui sebagai alat penting dalam praktisi manajemen untuk memfasilitasi kebijakan *work-life balance* untuk karyawan. Terdapat empat faktor utama agar tercapainya *work-life balance*, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Faktor Individu**

Faktor individu merupakan faktor yang berasal dari internal seseorang, yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional. Parasuraman & Greenhaus (2002) dalam Poulouse & Sudarsan (2017) mengemukakan bahwa karakteristik kepribadian dapat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan bereaksi terhadap suatu situasi dan juga membantu membentuk lingkungan secara proaktif. Selain itu, kesejahteraan mengacu pada sifat-sifat psikologis positif, seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan atau optimisme. Lalu, menurut Schutte *et al.*, (1998) dalam Poulouse & Sudarsan (2017) kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali emosi secara adaptif, mengekspresikan emosi, mengatur emosi dan memanfaatkan emosi.

#### **2. Faktor Organisasi**

Faktor organisasi merupakan faktor yang berasal dari eksternal seseorang dan dapat mempengaruhi *work-life balance* seseorang. Faktor organisasi meliputi dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, stress kerja, konflik, dan faktor-faktor terkait peran lainnya.

### 3. Faktor Sosial

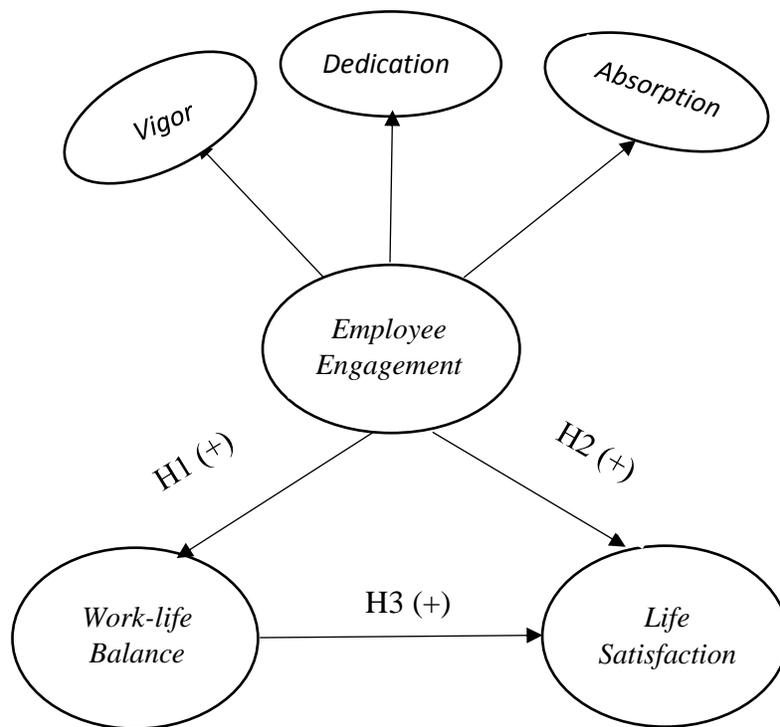
Faktor sosial merupakan faktor yang berasal dari lingkungan sekitar dimana seseorang berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung. Faktor sosial ini meliputi dukungan yang berasal dari pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam rumah tangga, dukungan sosial, tuntutan pekerjaan dan keluarga serta konflik keluarga.

### 4. Faktor Lainnya

Faktor lainnya merupakan faktor-faktor yang berasal dari eksternal seseorang. Faktor-faktor tersebut meliputi umur, gender, status hubungan, pengalaman, jenis pekerjaan, pendapatan, situasi keluarga, dan sebagainya. Sementara itu, Nathani dan Jha (2009) dalam Paulo & Sudarsan (2017) menambahkan beberapa faktor yang mempengaruhi *work-life balance* yaitu, populasi yang menua, kemunculan industri sektor jasa, kemajuan teknologi pekerjaan, kekurangan keterampilan, hilangnya jaringan dukungan sosial, globalisasi dan pergeseran demografis tenaga kerja.

## 2.4 Model Penelitian

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *life satisfaction* diantaranya adalah *employee engagement* dan *work-life balance* (Cain *et al.*, 2017). Berdasarkan permasalahan yang didapati dari penelitian ini dan penelitian-penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini akan menggunakan model penelitian sebagai berikut :



Sumber : Cain, *et al.*, (2017)

**Gambar 2.1 Model Penelitian**

H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*.

H3 : *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Work-life Balance*

Temuan dalam penelitian Cain *et al.*, (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi masalah organisasi yang kompleks karena beberapa alasan, seperti adanya peran dalam pekerjaan maupun kehidupan, serta perasaan dan tanggung jawab yang menyertai setiap peran dapat saling berkaitan (Edwards & Rothbard, 2000 dalam Cain *et al.*, 2017). Dalam hal ini, peran terdiri dari keterlibatan dan identifikasi. Mengidentifikasi peran merupakan kecenderungan seseorang terhadap nilai dan melibatkan diri mereka dalam peran tertentu dimana mereka terampil, yang secara intrinsik memuaskan, dan dimana mereka secara ekstrinsik diberi penghargaan (Ashforth *et al.*, 2000 dalam Cain *et al.*, 2017). Para ahli berpendapat, integrasi dan pengembangan inisiatif dapat diterapkan dengan tujuan untuk membangun *employee engagement* dan menciptakan tempat kerja yang bermakna dengan membantu karyawan dalam mencapai *work-life balance* antara pekerjaan dan non pekerjaan (Munn, 2013 dalam Cain *et al.*, 2017).

Penelitian Alvi *et al.*, (2014) mengklarifikasi bahwa *work-life balance* telah memainkan peran penting dalam menerapkan konsep *employee engagement* di sektor perbankan Pakistan. Karyawan yang hidup seimbang di rumah dan di tempat kerja dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik, khususnya di sektor perbankan. Dalam penelitiannya, Alvi *et al.*, (2014) menemukan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara *employee engagement* dan *work-life balance*.

Iqbal *et al.*, (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa suatu organisasi perlu menciptakan *employee engagement* di tempat kerja dan mempertahankan *work-life balance* seseorang. Berdasarkan penelitian Iqbal *et al.*, (2017) dapat dikatakan seseorang yang bekerja pada sektor perbankan mengalami kesulitan untuk memiliki *work-life balance* yang baik, dikarenakan kurangnya waktu dan banyaknya beban di tempat kerja sehingga sulit untuk melibatkan karyawan satu sama lain. Oleh karena itu, suatu organisasi harus mengembangkan lingkungan yang mendukung bagi karyawan yang akan membantu menjaga *work-life balance* mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, komitmen, dan mengurangi tingkat *turnover*. Dalam penelitiannya, Iqbal *et al.*, (2017) menemukan bahwa terdapat hubungan antara *work-life balance* dan *employee engagement* ditemukan signifikan positif tetapi dengan berbagai tingkat fakta *employee engagement*.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *employee engagement* dan *work-life balance* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *employee engagement* dan *work-life balance* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *work-life balance*.

### **2.5.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Life Satisfaction***

Vargas *et al.*, (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa salah satu konsep penting dalam suatu organisasi adalah membangun *engagement*. Dengan konsep ini, karyawan dapat menunjukkan kemampuannya untuk meningkatkan semangat terhadap pekerjaannya, menikmati pekerjaannya, dan melihatnya sebagai sumber realisasi. Dalam membangun *engagement*, suatu organisasi perlu mengembangkan sumber daya untuk karyawan, seperti umpan balik mengenai hasil kinerja karyawan, otonomi kerja, tugas beragam, fasilitas pelatihan, dan dukungan dari rekan kerja ataupun atasan (Demerouti *et al.*, 2001 dalam Vargas *et al.*, 2018). Hal tersebut menunjukkan semakin banyaknya sumber daya yang tersedia di tempat kerja, semakin tinggi kemungkinan memiliki lebih banyak karyawan yang terlibat (Vargas *et al.*, 2018). Kemudian, ketika karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, maka akan merasakan kesejahteraan yang lebih besar dalam kehidupan dan ketika karyawan merasa organisasi menghargai mereka dan memerhatikan kesejahteraan mereka, maka akan mengarah kepada tingkat *life satisfaction* yang lebih tinggi (Joo & Lee, 2017).

Temuan dalam penelitian Vorina (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan karyawan yang berdedikasi dan memiliki *engagement* dalam pekerjaan mereka. Menurut Saks (2006) dalam Vorina (2013) *employee engagement* terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja seseorang. Ketika seorang memiliki *employee engagement* yang tinggi, akan menghasilkan rasa antusias terhadap pekerjaannya sehingga membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan *employee*

*engagement*, salah satunya yaitu *life satisfaction*. Pada penelitiannya, Vorina (2013) juga menjelaskan bahwa *life satisfaction* dapat diukur dengan menggunakan metode *The Satisfaction With Life Scale (SWLS)*, metode ini bertujuan untuk mengukur kebahagiaan secara global dengan komponen penilaian *life satisfaction* seseorang secara keseluruhan.

Pada penelitian Cain *et al.*, (2017) mengklarifikasi bahwa *employee engagement* dan *life satisfaction* memiliki hubungan positif ketika seseorang bekerja. Seseorang dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung tidak mengalami kejenuhan dan lebih cenderung terlibat dalam perilaku proaktif (Salanova & Schaufeli, 2008 dalam Cain *et al.*, 2017 ) dan *employee engagement* yang tinggi juga dapat meningkatkan keyakinan seseorang terhadap dirinya sendiri (Salanova *et al.*, 2011 dalam Cain *et al.*, 2017). Selain itu, *employee engagement* merupakan prediktor positif untuk mengelola konflik antara pekerjaan dan keluarga, yang pada akhirnya menunjukkan bahwa efek positif dari *employee engagement* dapat mempengaruhi berbagai domain kehidupan di luar rumah dan meningkatkan kesejahteraan serta *life satisfaction* (Hakanen & Schaufeli, 2012 dalam Cain *et al.*, 2017).

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *employee engagement* dan *life satisfaction* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *employee engagement* dan *life satisfaction* berdasarkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*.

### **2.5.3 Pengaruh *Work-life Balance* Terhadap *Life Satisfaction***

Talukder *et al.*, (2018) dalam penelitiannya menegaskan bahwa pekerjaan dan keluarga menjadi salah satu peran paling penting yang dihadapi seseorang dalam kehidupan, ketidakmampuan untuk menyeimbangkan dan memenuhi tuntutan menjadi sumber ketidakpuasan hidup yang signifikan. Tuntutan kerja dapat menghasilkan lebih sedikit waktu untuk interaksi dengan keluarga, meningkatnya konflik dalam rumah tangga, dan lebih sedikit keterlibatan dalam pekerjaan rumah tangga. Selain itu, seseorang yang memiliki keseimbangan mengalami tingkat stres yang lebih rendah ketika menjalankan peran karena mereka berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Dalam penelitiannya, Talukder *et al.*, (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif *work-life balance* terhadap *life satisfaction*.

Temuan dalam penelitian Cain *et al.*, (2017) mengungkapkan bahwa *life satisfaction* didasarkan pada kepuasan seseorang dengan peran kehidupan yang penting, dan keberadaan atau *work-life balance* yang mempengaruhi *life satisfaction* (Pavot & Diener, 2008 dalam Cain *et al.*, 2017). Para ahli telah mempelajari bagaimana emosi meluas dari dunia kerja ke dunia kehidupan dan mengungkapkan bahwa *life satisfaction* dipengaruhi secara negatif oleh masalah pekerjaan yang mengganggu kehidupan keluarga (Adams *et al.*, 1996 dalam Cain *et al.*, 2017). Dalam penelitiannya, Cain *et al.*, (2017) memperoleh hasil terdapat pengaruh secara positif *work-life balance* terhadap *life satisfaction*. Cain *et al.*, (2017) berpendapat bahwa ketika seseorang telah mencapai *work-life balance*, maka akan semakin berpartisipasi dalam peran, aktifitas kerja, dan kehidupan bermakna, yang kemudian dapat mengurangi stress. Selain itu,

seseorang yang mencapai *work-life balance* cenderung mengalami kelebihan peran dan lebih cenderung mengalami kemudahan peran dibandingkan dengan seseorang yang tidak mencapai *work-life balance* (Marks & MacDermid, 1996 dalam Cain *et al.*, 2017).

Dalam penelitian Haar *et al.*, (2014) mengungkapkan bahwa tingkat *work-life balance* yang tinggi lebih positif terkait dengan *life satisfaction* seseorang. Hal tersebut menyiratkan bahwa pencapaian *work-life balance* dapat memegang kunci untuk *life satisfaction* yang lebih besar dan dapat mengurangi kesehatan mental. Kondisi ini mungkin berlaku di banyak negara. Maka dari itu, pencapaian ini memiliki implikasi penting bagi organisasi yang harus memastikan untuk menilai *work-life balance* karyawan. Adapun menurut Tasdelen dan Bakalim (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *life satisfaction*. Hasil psikologis *work-life balance* memberikan manfaat tambahan, dimana konflik yang merugikan dan pengayaan kerja serta kehidupan bermanfaat bagi *life satisfaction*.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya terkait *work-life balance* dan *life satisfaction* serta hubungannya terhadap fenomena yang telah ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan menguji pengaruh antara *work-life balance* dan *life satisfaction* berdasarkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *life satisfaction*.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Lisa Cain, James Busser and Hee Jung (Annette) Kang.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management (2017).</i>	<i>Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hubungan dalam model signifikan positif kecuali untuk <i>calling</i> terhadap <i>life satisfaction</i> . Terpenting, <i>work-life balance</i> merupakan mediator yang signifikan antara <i>calling</i> dan <i>life satisfaction</i> serta untuk <i>employee engagement</i> dan <i>life satisfaction</i> pada koki Amerika.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk teori terkait seluruh variabel, pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.
2.	Alvi, Khaliq, A., Cheema, I., Haneef, M.	<i>Social Science Research Network, International Journal of Department of Social Sciences University of Management and Technology (2014).</i>	<i>Does the Relationship of Work Life Balance and Employee Job Engagement Exist in Banking Sector of Pakistan.</i>	Temuan penelitian ini mengklarifikasi bahwa <i>work-life balance</i> telah memainkan posisi penting dalam menerapkan konsep <i>employee job engagement</i> di sektor perbankan Pakistan.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
3.	Iqbal, Zia-Ud-Din, Arif, Raza, & Ishtiaq.	<i>Human Resource Management Academic Research Society, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (2017).</i>	<i>Impact of Employee Engagement on Work-life Balance with the Moderating Role of Employee Cynicism.</i>	Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>work-life balance</i> dan <i>employee engagement</i> ditemukan signifikan positif. Kemudian, <i>employees cynicism</i> berkorelasi negatif dengan <i>employee engagement</i> dan <i>work-life balance</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.
4.	Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O.-L., & Timms, C.	<i>Emerald Group Insight, International Journal of Manpower (2017).</i>	<i>Self-efficacy and work engagement: test of a chain model.</i>	Hasil penelitian menemukan <i>self-efficacy</i> secara signifikan dan negatif terkait <i>work and family demands</i> , yang pada gilirannya berhubungan negatif dengan <i>work-life balance</i> dan <i>work engagement</i> . <i>Work-life balance</i> memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel..
5.	Vargas et al.,	<i>Research Gate Publication, International Journal of Psychology (2018).</i>	<i>The relationship between satisfaction with life and employee engagement.</i>	Temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi bahwa <i>work-design</i> memiliki efek langsung positif pada <i>engagement</i> dan efek tidak langsung positif pada <i>life satisfaction</i> melalui <i>engagement</i> .	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
6.	Vorina, A.	<i>Research Gate Publication, International Journal of Process Management (2013).</i>	<i>The Relationship Between Satisfaction With Life and Employee Engagement.</i>	Temuan penelitian menemukan adanya hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap <i>satisfaction with life</i> pada karyawan Slovenia. Berdasarkan temuan, dapat dikatakan <i>employee engagement</i> akan meningkat jika <i>satisfaction with life</i> meningkat.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel..
7.	Joo, B.-K., & Lee, I. (2017).	<i>Emerald Insight Group, International Journal of Productivity and Performance Management (2017).</i>	<i>Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective wellbeing.</i>	Karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, puas dengan karir mereka, dan merasakan perasaan yang lebih baik dalam hidup mereka ketika mereka memiliki POS dan PsyCap yang lebih tinggi.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.
8.	Talukder, A., Vickers, M., & Khan, A.	<i>Emerald Insight Group, International Journal of Financial Sector (2018).</i>	<i>Supervisor support and work-life balance: impacts on job performance in the Australian financial sector.</i>	Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajer dapat meningkatkan WLB, JS, LS dan OC, dan mempromosikan JP karyawan melalui SS. Hal ini didukung dengan pernyataan dari Greenhaus & Powell (2006) yang menyatakan atasan perlu memberikan pengembangan keterampilan terkait	Pada jurnal penelitian ini penulis menggunakan definisi variabel <i>work-life balance</i> dan <i>life satisfaction</i> . Selain itu, penelitian ini juga penulis gunakan sebagai acuan

				pekerjaan, membangun jaringan karyawan, dan memberikan peluang untuk kesuksesan karyawan.	dalam pengembangan hipotesis dan temuan penelitian antar variabel.
9.	Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A.	<i>SinceDirect, International Journal of Vocational Behavior (2014).</i>	<i>Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures.</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa kadar WLB yang tinggi lebih positif terkait dengan <i>job satisfaction</i> dan <i>life satisfaction</i> bagi individu dalam budaya individualistik, dibandingkan dengan mereka yang berada dalam budaya kolektif. WLB dapat menyebabkan perasaan kepuasan yang lebih tinggi dalam hidup.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel..
10.	Tasdelen dan Bakalim.	<i>Australian Council for Educational Research, Journal of Career Development (2017).</i>	<i>The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction.</i>	Temuan penelitian ini mendukung peran mediasi penuh <i>work-life balance</i> pada hubungan antara <i>work–family conflict</i> , <i>family–work conflict</i> , dan <i>life satisfaction</i> pekerja Turki.	Penulis menggunakan jurnal ini sebagai acuan pengembangan hipotesis dan temuan penelitian hubungan antar variabel.